



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**“FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y SU INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE  
RECOMPRA EN CLIENTES EN UN CENTRO COMERCIAL: CASO PLAZA  
NORTE”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración  
con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Adriana Eugenia Egúsquiza Guillén

Asesor: Daniel Dávila Revoredo

Lima – Perú

Agosto de 2019

## Contenido

“FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y SU INFLUENCIA EN LA INTENCIÓN DE RECOMPRA EN CLIENTES EN UN CENTRO COMERCIAL: CASO PLAZA NORTE” .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	7
1.1 Situación Problemática.....	7
1.2 Preguntas de Investigación .....	8
1.2.1 Pregunta General.....	8
1.2.2 Preguntas Específicas.....	8
1.3 Objetivo de la Investigación .....	9
1.3.1 Objetivo General .....	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Justificación .....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	10
2.1 Bases teóricas.....	10
2.1.1 Definición de éxito.....	10
2.1.2 Definición de factores críticos de éxito .....	11
2.1.2.1 Modelo: Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao.....	13
2.1.2.1.1 Servicios Complementarios .....	13
2.1.2.1.2 Accesibilidad al crédito.....	14
2.1.2.1.3 Tecnología.....	15
2.1.2.1.4 Presencia de tiendas ancla.....	16
Definición de tiendas ancla.....	16
<i>Tabla 1:</i> Tipos de tiendas ancla según clasificación de centros comerciales .....	16
2.1.2.1.5 <i>Tenant Mix</i> .....	17
Definición de tenant mix.....	17
2.1.2.1.6 Estimación de la demanda .....	19

2.1.2.1.7 Administración centralizada .....	20
2.1.2.1.8 Diseño e infraestructura .....	22
2.1.2.1.9 Tamaño del centro comercial.....	24
Tabla 2: <i>Clasificación de los formatos de centros comerciales según su tamaño</i> .....	24
2.1.2.1.10 Ubicación .....	25
2.1.2.1.11 Tamaño del centro comercial.....	26
Tabla 3: Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao .....	28
2.1.3 La intención de recompra .....	28
2.1.3.1 Definición de intención de recompra .....	28
2.1.3.2 Definición de satisfacción.....	31
2.1.3.3 Definición de lealtad .....	33
2.1.3.4 Definición de fidelización .....	33
2.1.4 El sector <i>retail</i> .....	35
2.1.4.1 Definición de <i>retail</i> .....	35
2.1.4.2 Definición de centro comercial.....	36
2.1.5 El cliente .....	37
2.1.5.1 Definición de cliente .....	37
2.1.5.2 Perfil del cliente que asiste a centros comerciales .....	38
2.2 Antecedente.....	40
2.2.1 Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe .....	40
2.2.2 Fusionando el modelo de comportamiento de recompra (RBM) hacia los hipermercados en Malasia.....	41
2.2.3 Gestionando el atractivo de los formatos de aglomeración minorista desarrollados y creados .....	43
2.3 Contexto .....	46
2.3.1 Evolución del sector de los centros comerciales en Latinoamérica.....	46

Tabla 4: <i>Proyección de cantidad de centros comerciales en Latinoamérica al 2025</i> .....	46
2.3.1.1 Evolución de los centros comerciales en México .....	47
2.3.1.2 Evolución de los centros comerciales en Argentina .....	49
2.3.1.3 Evolución de los centros comerciales en Colombia .....	50
2.3.1.4 Evolución de los centros comerciales en Perú .....	51
Tabla 5: <i>Tipos de centros comerciales en Perú</i> .....	52
2.3.1.4.1 Principales operadores de centros comerciales en Perú.....	53
2.3.1.4.2 Grupo Interbank .....	53
2.3.1.4.3 Inmuebles Panamericana (IPSA) .....	54
2.3.1.4.4 Parque Arauco.....	55
Tabla 6: <i>Centros comerciales del grupo Parque Arauco en Perú</i> .....	55
2.3.1.4.5 Grupo Falabella.....	57
2.4 Hipótesis .....	59
2.4.1 Hipótesis General.....	59
2.4.2 Hipótesis Específicas .....	59
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	59
3.1 Diseño de la Investigación .....	59
3.2 Población y Muestra .....	60
3.2.1 Población Objetivo.....	60
3.2.2 Método de Muestreo .....	60
3.2.3 Tamaño de la Muestra.....	60
Figura 2: <i>Fórmula de la población infinita</i> .....	60
Tabla 7: <i>Fórmula de la población infinita</i> .....	60
3.3 Método de Recolección de Datos .....	61
3.3.1 Instrumento de Medición .....	61
3.3.2 Validación por expertos .....	61
3.2.3 Método de Análisis de Datos .....	62

3.3 Análisis Estadísticos .....	62
3.3.1 Análisis de Fiabilidad .....	62
3.3.2 Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO .....	64
3.3.3 Análisis Factorial .....	65
3.3.4 Regresiones Lineales .....	68
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES .....	70
CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA.....	71
CAPÍTULO VI: ANEXOS .....	86
Anexo 1: Matriz de Consistencia.....	86
Anexo 2: Encuesta de Regalado et al., (2009) “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao” .....	88
Anexo 3: Instrumento de medición” .....	88
ÍNDICE DE TABLAS .....	90
ÍNDICE DE FIGURAS.....	90

## **RESUMEN**

Los centros comerciales representan, hoy en día, uno de los destinos predilectos de los clientes del sector *retail*, porque ante los avances de la propuesta original creada por el arquitecto Gruen, estos establecimientos se han repotenciado e ido adaptando a sus necesidades y exigencias. En la actualidad, los clientes recurren a estos lugares para satisfacer más que la mera necesidad de adquirir productos y servicios, lo ve como el punto de encuentro ideal para él, para la familia y amigos. El entretenimiento es otra necesidad que el cliente busca satisfacer, pero también buscará su conveniencia, una ubicación estratégica, pero también su fácil acceso. En definitiva, irá tras una experiencia de visita o compra satisfactoria. Para esto, los administradores de centros comerciales deberán analizar los factores críticos de éxito que le permiten responder a las demandas de su público objetivo, pero sobre todo generar un compromiso con el cliente para dar pie a la formación de la lealtad. De esta forma, la organización vivirá en la mente del consumidor ante su búsqueda de productos o servicios del recinto, para luego, de haber surgido la satisfacción, generar un vínculo que posteriormente lo lleve a una intención de recompra.

**PALABRAS CLAVE:** Centros comerciales, intención de recompra, factores críticos de éxito, satisfacción, lealtad.

## **ABSTRACT**

The shopping centers represent, nowadays, one of the favorite destinations of the clients of the retail sector, because before the advances of the original proposal created by the architect Gruen, these establishments have been re-empowered and adapted to their needs and demands. At present, customers turn to these places to satisfy more than the mere need to purchase products and services, they see it as the ideal meeting point for them, for their family and friends. Entertainment is another need that the client seeks to satisfy, but it will also seek its convenience, a strategic location, but also its easy access. In short, it will go after a successful visit or purchase experience. For this, shopping center managers must analyze the critical success factors that allow them to respond to the demands of their target audience, but above all generate a commitment to the customer to give rise to the formation of loyalty. In this way, the organization will live in the mind of the consumer before its search for products or services of the site, and then, if the satisfaction has arisen, generate a link that will subsequently lead to an intention to repurchase. **KEYWORDS:** Shopping centers, repurchase intention, determinants of success, satisfaction, loyalty.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

La acción de comprar, conocida como “shopping” representa en la actualidad un rasgo esencial de la sociedad moderna y al referirse al éxito de establecimientos como los centros comerciales, el transporte, el acceso al parqueo o estacionamiento y la posibilidad de elegir entre tiendas anclas, son elementos que contribuyen a que este se alcance. (Dennis, 2005).

Hoy en día, un centro comercial representa un compendio del ocio y el consumo albergado en un espacio comercial, formato que es capaz de responder a la sociedad contemporánea para la cual el comprar y el entretenimiento constituyen dos elementos inherentes. Esta oferta dual de recreación y consumo representa el éxito de los centros comerciales (Escudero, 2008)

En el Perú, el sector de los centros comerciales destacó como uno de los destinos comerciales más atractivos a nivel de Latinoamérica en el Índice de Desarrollo Global de Retail 2017, y según el Ministerio de Economía Finanzas (MEF), se proyectó que durante el año 2019 la inversión en malls alcanzará la suma de US\$ 454 millones en siete establecimientos. (Gestión, 2019). Su actual desarrollo está representado por la presencia, a la fecha, de más de 80 centros comerciales en el Perú, administrados principalmente por: Interbank (Real Plaza), Parque Arauco e Inmuebles Panamericana (Megaplaza) y Grupo Falabella (Open Plaza), y también por, Ripley (Mall Aventura), Urbanova (La Rambla), Graña y Montero (Parque Agustino), Corporación EW (Plaza Norte y Mall del Sur), Jockey Plaza y la Pontificia Universidad Católica del Perú “PUCP” (Plaza San Miguel). Así como operadores independientes como por ejemplo Capital Investor, a cargo del centro comercial Las Vegas Plaza, proveniente del distrito limeño de Puente Piedra (Perú Retail, 2017; Equilibrium, 2018; Perú Retail, 2018).

Su alto potencial de crecimiento se proyecta para los años posteriores y en tal sentido, para el período del 2019 al 2021 se destinarán US\$ 934 millones para la edificación y apertura de centros comerciales. (Perú Retail, 2018; Gestión, 2019).

Sin embargo, aún ante el notable desarrollo del sector de los centros comerciales en Perú, como expresan Regalado, et al. (2009) en su investigación: “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao”, existe una escasa literatura con respecto a los centros comerciales, pero, sobre todo, una la falta de estudios sobre el éxito y crecimiento reciente de este rubro en Lima Metropolitana y Callao

## **1.2 Preguntas de Investigación**

### **1.2.1 Pregunta General**

En la presente investigación se plantea la siguiente pregunta general: ¿Cuáles son los factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial?

### **1.2.2 Preguntas Específicas**

Con el fin de desagregar el problema general planteado, se han establecido los siguientes problemas específicos:

- ¿Son los servicios complementarios un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?
- ¿Es el *tenant mix* un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?
- ¿Es la infraestructura un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?
- ¿Es la ubicación un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?



### **1.3 Objetivo de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Esta investigación pretende identificar cuáles son los factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial. En este caso, se aplicó la investigación al establecimiento Centro Comercial Plaza Norte.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

En tal sentido, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Primero, identificar si los servicios complementarios representan un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial
- Segundo, identificar si el *tenant mix* representa un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial
- Tercero, identificar si la infraestructura representa un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial
- Cuarto, identificar si la ubicación un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial

### **1.4 Justificación**

La justificación de la presente investigación proviene de su relevancia social al estudiar el fenómeno de la intención de recompra y la influencia que tienen los factores críticos de éxito en el contexto de un centro comercial, hecho que como señalan Regalado et., (2009) ha sido poco estudiado. Por consiguiente, se busca brindar una contribución en este tema para beneficio de estudiantes, profesionales y actores del rubro *retail* a partir de las valoraciones de sus clientes.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 Bases teóricas

#### 2.1.1 Definición de éxito

Martínez, Mijares, Prieto, Ramos, Díaz (2012) manifiestan que:

[Para] El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE, 2011) el término éxito tiene su origen en el latín *exitus* (salida); entonces, el concepto se refiere a la conclusión feliz de un negocio, actuación o asunto; desde esta concepción el éxito es la buena aceptación que tiene alguien o algo. (p.60)

En un estudio sobre el significado del éxito y su percepción en la cultura norteamericana y la española, se rescató, al cotejar las definiciones en ambos idiomas, que, para ambas culturas, está asociado a la idea de “alcanzar algo deseado”. (Raluy, 2012, p. 278). Asimismo, se describe la naturaleza del término, indicando que tendría dos aspectos en su construcción, el plano material, pudiendo ser un objeto lo que se desea conseguir, o uno más bien espiritual, contemplando la idea de progreso, obtención del logro o de un anhelo. Otra definición aceptada, en ambas culturas, está ligada a la obtención de status, fama y prosperidad, considerando el tener bienes materiales como una señal de éxito en un individuo. (Raluy, 2012)

En tal sentido, el logro es una necesidad inherente del ser humano y permitirá su crecimiento económico, rasgo que suele estar aún más definido en los emprendedores, denominado inclusive de necesidad, según el psicólogo David McClelland (Marulanda, Montoya, Vélez, 2014). Lo propuesto por McClelland en la Teoría de la Necesidad de Logro comprende tres necesidades básicas de los individuos: la necesidad de establecer relaciones, ganar poder y ser exitoso, haciendo hincapié en que ser exitoso es un gran anhelo para ellos, pero también, que no todos las estructurarán de la misma manera ya que la jerarquía que le

den estará basada en la personalidad y la motivación de cada uno. (Arapgirlioglu, H; Atik, A; Elliott, R.; Turgeon, E, 2017)

El éxito puede estar ligado a una variedad de ámbitos de la vida de una persona, entre los cuales pueden figurar, la familia, los negocios, los deportes y las artes, por nombrar algunos ejemplos. Es en esta definición de éxito que se destaca que dichos aspectos estén asociados a su vez con el interior de un individuo, abarcando sus niveles de autorrealización, autoestima y autoeficiencia. Se afirma que la clave del éxito se vincula a la capacidad de superar desafíos. (Martínez et al., 2012)

Finalmente, se sostiene que este concepto constituye el motivo fundamental del “desarrollo y progreso económico de las sociedades”. (Perilla, 1998, p. 530)

### **2.1.2 Definición de factores críticos de éxito**

Los factores críticos de éxito son también conocidos por sus siglas FCE y representan “una cantidad limitada de aspectos son realmente críticos o esenciales para garantizar un rendimiento competitivo de éxito. Implica la noción de discriminación y selectividad en la información” (Alonso, 2010, p.201-202) También, se les denominan: factores claves de éxito, factores estratégicos, áreas clave de éxito, áreas clave de resultado o signos vitales del negocio ya que estos se caracterizan por ser “dinámicos en tanto dependen de la coyuntura de cada negocio y debe desdoblarse a distintos niveles de recursividad de manera armónica a fin de garantizar el equilibrio entre las exigencias internas y externas al sistema.” (Villegas, 2005, p.4)

Adicionalmente, Kanji (1998). sostiene que: los factores críticos de éxito, son las áreas clave de la organización, que, de gestionarse adecuadamente, garantizan la mejora de la competitividad y la excelencia empresarial. (Álvarez, De la Cruz del Río, Vila, p.355)

Los factores críticos de éxito permiten distinguir aquellas áreas y recursos en los que la empresa debe enfocarse, a partir de los cuales formará una estrategia competitiva, la que a su vez le permitirá optimizar sus bienes, alcanzar sus metas y objetivos, así como adaptarse en el mercado al que pertenecen. (Romero, Noriega, Escobar, Ávila, 2009).

Según Ferguson (1982) una vez distinguidos, será factible la identificación de oportunidades y amenazas que benefician o interfieren en la obtención de las metas y objetivos de una empresa. (Villegas, 2005). Para Pollalis, Grant, (19994) tanto los factores críticos de éxito como las metas y objetivos que persiguen deberán estar alineados, por lo que los FCE podrán variar según la empresa y su mercado (Alonso, 2010).

Por lo general, independiente del tamaño de la empresa ya sea esta una gran empresa o una pyme, los principales factores críticos de éxito suelen ser: “la gestión financiera, los recursos tecnológicos y la innovación, la calidad, la dirección y gestión de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, los sistemas de información y las alianzas y acuerdos de cooperación. (Aragón, Rubio, 2005, p.40) Otros factores críticos de éxito acogidos por empresas de diversos rubros y nacionalidades han sido: “el liderazgo, la educación y entrenamiento del equipo, el soporte de alta dirección, metas y objetivos claros, el compromiso y motivación del equipo, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y la orientación a satisfacer al cliente.” (Romero, et al., 2009, p.10).

Cabe resaltar que es fundamental poner atención en un tipo de recursos en particular: los recursos humanos. Es la motivación de todo el personal, lo que permitirá que los factores críticos de éxito realmente traigan como resultado el éxito empresarial, pues, al fin y al cabo, son los empleados, los principales gestores del trabajo a lo largo de todas sus áreas y jerarquías. Asimismo, guiar a dicho personal, ejerciendo el liderazgo en aquel grupo humano, es trascendental para evitar el fracaso de una corporación o proyecto. (Romero, et al., 2009)

Finalmente, como indica Daft (1988) si los factores críticos de éxito brindan resultados provechosos para la organización, garantizan su rendimiento competitivo. (Alonso, 2010). Y, como sostienen Romero, et al. (2009), los factores críticos de éxito en sí, pueden inclusive representar una estrategia de competitividad al asegurar “la efectividad en la implementación de una herramienta, técnica o metodología, trayendo con esto una mejor rentabilidad para la empresa.

### **2.1.2.1 Modelo: Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao**

#### **2.1.2.1.1 Servicios Complementarios**

Los servicios complementarios que brinda un centro comercial son aquellos que por lo general se dan dentro de lo denominado como áreas libres del establecimiento, teniendo como objetivo el prolongar la visita a este recinto, así como una mejor experiencia. Al congregar a un número elevado de participantes, favorecen al incremento del flujo de personas en cada ocasión. (Regalado, et.al., 2009). Estas actividades de entretenimiento, también podrán traer beneficios económicos para los locales inquilinos del lugar. (Sit, Merrilees, Birch, 2003)

Los consumidores de un centro comercial, buscan más que solo comprar en él, buscan también entretenimiento. (Khalaf, 2012). El entretenimiento, hoy por hoy, se ha ido perfilando como una estrategia de marketing para atraer a los consumidores, además de permitirle a un centro comercial diferenciarse de otro. En tal sentido, se diferencian dos categorías de entretenimiento en los centros comerciales, los “eventos especiales de entretenimiento” o SEE por sus siglas en inglés: *special entertainment events* (ferias temáticas, tomarse fotos con Papá Noel, la visita de celebridades, etc.) y los “eventos especiales o de especialidad” (; ambos, varían en su duración. El primer tipo puede tratarse de eventos a desarrollarse en el lapso de una estación o un período menor de tiempo mientras

que el segundo, es desarrollado por el mismo centro comercial y contará con una duración mayor. (Sit, et al., 2003; Sit, Johnson, Woodside, 2007)

Es así que los centros comerciales organizan para sus clientes, diversos tipos de espectáculos, como conciertos, shows infantiles, e iniciativas culturales como ferias variadas como, por ejemplo, las ferias de libros, *motorshows*, presentaciones del lanzamiento de un producto y desfiles de moda o pasacalles, entre otros. (Regalado et. al., 2009; De Nisco, Riviezzo, Napolitano, 2008; Sit, et al., 2003)

#### **2.1.2.1.2 Accesibilidad al crédito**

Para el Banco de España, el crédito de consumo representa el “crédito concedido por las entidades bancarias financieras para la adquisición de bienes de consumo (automóviles, electrodomésticos, etc.) o servicios (viajes, etc.).” (El Economista, s.f).

Regalado et.al., (2009) señala que

El sector de crédito de consumo se encuentra formado por las colocaciones hechas a través de tarjetas de crédito, préstamos personales y de libre disposición, y otros financiamientos no relacionados con la actividad empresarial. Respecto a las tarjetas de crédito, los bancos y financieras que las emiten operan a través de convenios con los locales comerciales, lo cual incluye a aquellos ubicados dentro de centros comerciales. (p. 162)

En la actualidad, el uso de tarjetas de crédito está altamente relacionado con el consumo en el sector *retail* y, particularmente en establecimientos como los centros comerciales ha favorecido al incremento de sus ventas, llegando a desempeñar un rol fundamental para el crecimiento de los mismos. (Regalado, et al., 2009). Asimismo, su uso se ha diversificado entre clientes de diversos estratos sociales, manejando una variedad de tarjetas de crédito entre las que figuran, la *black card*, la *platinum*, oro, clásica o la de alguna casa comercial. (Gestión, 2018)

### 2.1.2.1.3 Tecnología

La tecnología es una herramienta que promete cambiar la forma en la que interactúan los consumidores con los fabricantes y minoristas (Burke, 2002). Su integración en las empresas de *retail*, permite aumentar la eficacia de sus negocios, las operaciones de diversas áreas y mejorar el servicio que se le brinda al consumidor. Para esto, se puede hacer uso de la automatización y a la personalización de su oferta. (Kucharska, 2012). Asimismo, resulta imprescindible su uso para los brindar los servicios de seguridad, energía, mantenimiento y conservación, entretenimiento y objetivos comerciales, seguimiento del cliente y la creación de bases de datos para acciones de marketing. (Krom, 2010). Otros usos de la tecnología en *retailers*, como los centros comerciales, se da para el entretenimiento de sus clientes, a través de transmisión de videos y programas en lugares como los *food-courts* o patios de comida, que informan e incitan a la compra de productos de venta en el establecimiento. También, buscan asistir de a los compradores durante su proceso de realización de compras online. En definitiva, buscan conseguir una interacción digital con su clientela. (Clodfelter, Overstreet, 1996)

En cuanto a la tecnología de la información, definida como “el estudio, diseño, desarrollo, implementación, soporte o administración de sistemas de información basados en computadora, particularmente aplicaciones de software y hardware de computadora " según *The Information Technology Association of America* (ITAA) citado en Al-Qazzaz (2010) esta también se vuelve necesaria debido a que podrá suministrar datos valiosos con respecto a productos (catálogos, disponibilidad, nuevos lanzamientos, promociones, la oferta y la demanda), los clientes (perfiles, comportamientos, actividades y preferencias) y de operaciones (logística, adquisiciones, horarios e inventarios). (Shet, 2016)

Su uso entre los *retailers* permitirá la mejora de las competencias, permitiéndoles responder rápidamente a tendencias emergentes y ofrecer productos y servicios de calidad superior, lograr una mayor difusión de la marca, aumentar las ventas y lograr la retención de clientes existentes y atraer nuevos, en definitiva, traerá como beneficio mayor efectividad en la operación del negocio. (Shet, 2016)

#### **2.1.2.1.4 Presencia de tiendas ancla**

##### **Definición de tiendas ancla**

Una tienda ancla, también conocida bajo el término de *key tenant* (locatario clave) o *major tenant* (locatario principal) es aquella que por sí sola, es considerada como el mayor atractivo de un centro comercial, así como un generador de tráfico para el centro comercial tal que su presencia en el establecimiento es capaz de aumentar el flujo de visitantes. (Vernor, Amundson, Johnson, Rabianski, 2009). En español, se conocen los términos “locomotora” o “magneto”, para referirse a la tienda ancla, aquella que “atraerá a los consumidores hacia el núcleo comercial.” (Da Mota, Rodríguez, 2003)

Dicho flujo de visitantes favorecerá también a aquellos locatarios secundarios pues, al contar con una ubicación estratégica, a los extremos del establecimiento y separadas por grandes distancias entre una y otra, para dirigirse a ellas, los clientes se verán obligados a recorrer la mayor parte del recinto. (El Comercio, 2011)

Pueden darse los siguientes ejemplos: un supermercado, un hipermercado, un *home center*, cines o una tienda por departamento, pero dependerá del tipo de formato del centro comercial. (Vernor, et.al, 2009; Colliers International, 2017)

**Tabla 1: Tipos de tiendas ancla según clasificación de centros comerciales**

Tipo de centro comercial	Tienda ancla
--------------------------	--------------



Centro de Conveniencia	Minimarket
Centro de Vecindario	Supermarket
Centro Comunitario	Supermarket, farmacia, tienda departamental de descuentos
Centro Regional	Una o dos tiendas departamentales (con líneas completas)
Centro Super Regional	Tres o más tiendas departamentales (con líneas completas)

Elaboración propia en base a Vernor, et al., 2009

Colliers International (2017) también sostiene que una tienda ancla es un inquilino de interés en un centro comercial. Por naturaleza suele atraer grandes cantidades de clientes.

(p.7) Suelen hacerlo mediante la señalética que emplean y el tamaño de sus locales, al ocupar la mayor área de metraje cuadrado (superior a los 1000 m<sup>2</sup>), la diversidad de productos y descuentos que ofrecen a los visitantes. (El Comercio, 2011; ICSC, s.f.).

#### **2.1.2.1.5 Tenant Mix**

##### **Definición de tenant mix**

El concepto del *tenant mix* puede ser explicado como “la relación entre los porcentajes de diferentes tipos de tiendas en un centro comercial y representa una clave del éxito de este tipo de establecimientos.” (Marona, Wilk, 2016, p.52), además, se le podría considerar como “la geografía del *retail*” (Yim y Xu, 2012; p.526). Asimismo, una correcta mezcla de inquilinos, favorecerá a dicho éxito, basado en la sinergia entre todas las partes involucradas: compradores, *retailers* y los operadores de los centros comerciales. (Yim y Xu, 2012).

Según Colliers International (2017) el *tenant mix* es el “proceso por el cual se distribuyen estratégicamente los rubros en un centro comercial para maximizar las ventas. También se conoce como la distribución de operadores de un centro comercial.” (p.7).

Dentro de los principales tipos de categorías o rubros de un *tenant mix* se encuentran: la moda lista para usar (tiendas de ropa de hombre, ropa de mujer, ropa interior, ropa de baño, etc.) belleza/salud/accesorios (joyería, accesorios, cosméticos, salones de belleza, spa, etc.), comidas y bebidas (tiendas de comida gourmet especializada, de comida rápida, restaurantes, cafeterías, licorerías, etc.), hogar (tiendas de muebles, de decoración, de textiles, de productos electrónicos, de iluminación, etc.), pasatiempo y regalos (tiendas de música, de libros, de papelería, de mascotas, etc.), cultura/arte/entretenimiento (cine, *bowling*, teatro, galería de arte, áreas de juegos para niños, etc.) , servicios (lavanderías, farmacias, agencias de viajes, florerías, bancos, etc.), tiendas anclas (tiendas de descuentos, *showrooms*, hipermercados, supermercados, tiendas por departamentos, etc.) y otros (ICSC, s.f.).

Las zonas de mayor tránsito, representadas por los pasillos principales o centrales, deberán ser reservadas para las compras de impulso, como los *fast-foods*, mientras que, aquellos que poseen un menor recorrido deberán ser destinadas para inquilinos tales como agencias de viajes, ópticas y lavanderías. (Carter, Vandell, 2005)

El *tenant mix* también es conocido como la agrupación de diversos inquilinos en *clusters* o aglomeraciones de manera planificada, la cual permite una mejor operación del centro comercial, un mayor control e inclusive una mejor interacción entre todos los locatarios bajo la administración de la gerencia u operador del establecimiento.

Por otro lado, la variedad de las categorías de productos, servicios y marcas es vital, además, dichas categorías deberán ser compatibles o complementarias. Pero, sobre todo, la combinación ideal de *tenant mix* deberá procurar no solo brindar bienes y proveer servicios sino, brindar conveniencia, comodidad y entretenimiento. (Yuo, T., Crosby, N., Lizieri, C., y McCann, P., 2003).

Adicionalmente, el *tenant mix* continúa cobrando importancia y consolidándose como un atractivo principal en un centro comercial, junto con las nuevas tendencias en los

consumidores como, buscar entretenimiento y ocio en dicho establecimiento, así como el continuo desarrollo de la tendencia de compra *one-stop*, por lo que la mezcla de inquilinos deberá ser capaz de cumplir las necesidades de los consumidores en un solo lugar. (Yim, Xu, 2009).

Por el contrario, una aglomeración inadecuada de locatarios afectará negativamente el desempeño y éxito de un centro comercial, al provocar la disminución del flujo de visitantes, un debilitamiento de las ventas, el aumento de la tasa de vacancia de locales y la caída de los precios de las rentas. (Garg y Steyn, 2015). Por ejemplo, la salida de una tienda del tipo ancla demostraría un estado de declive del establecimiento. (El Comercio, 2011).

En el Perú, Colliers International destacó que el rubro de *tenant mix* con mayor presencia fue el de prendas de vestir en diversos formatos de centros comerciales como, los superregionales, regionales y comunitarios, seguido del de restaurantes en el año 2017 (Colliers International, 2017; Equilibrium, 2018)

#### **2.1.2.1.6 Estimación de la demanda**

La estimación de la demanda es también conocida como el análisis del mercado, el cual es el marco dentro del cual se da la compra y venta de productos, además de la interacción entre los demandantes y ofertantes de bienes y servicios. Asimismo, representa una tarea estratégica a ser realizada por el departamento de marketing de una organización y que permitirá evitar riesgos como la sobrevaloración o la infravaloración y la incertidumbre de no conocer la demanda óptima requerida, así como los fracasos de la introducción de un producto nuevo al mercado, para lo cual se debe, definitivamente, tener en cuenta las características de los potenciales usuarios. (Coca, 2011; Monferrer, 2013)

[Para] Díez de Castro y Landa (1994 y Monferrer (2013) la demanda puede venir definida por el volumen que fue o sería adquirido por un grupo de compradores determinado,

en un período de tiempo dado, bajo unas condiciones del entorno y con unos niveles de esfuerzos de marketing decididos por la organización oferente, con la intención de obtener una actitud favorable de los consumidores y/o compradores respecto a lo ofertado (Coca, 2011, p.180). Además, la demanda posee tres dimensiones: de producto (demanda de leches, de coches, etc.), temporal (anual, semestral, trimestral, etc.) y espacial (mundial, nacional, regional, local, etc.). (Monferrer, 2013, p.55)

En un centro comercial, la estimación demanda representa de igual forma, una función elemental, debiendo considerar la población dentro del radio de influencia y la cantidad de metraje cuadrado disponible del establecimiento. De esta forma, permitirá la selección adecuada de la localización, así como el transitar fluido de visitantes, evitando una saturación en situaciones de extrema afluencia. (Regalado, et al., 2009)

#### **2.1.2.1.7 Administración centralizada**

La palabra administrar proviene del latín “*administrare*”, de *ad*, a y *ministrare*, de servir y los términos, gestión, dirección y gerencia son considerados como sinónimos de la palabra administración. En cuanto al significado de sus raíces etimológicas tiene como uso actual el disponer de bienes. (Torres y Hernán, 2006). Asimismo, esta palabra tiene una amplitud de campos en los que se aplica, tales como el político, religioso, médico y organizativo; este último es el más común y se refiere a “dirigir una institución; ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; y, desempeñar o ejercer un cargo, oficio o dignidad”. (Torres y Hernán, 2006, p.114).

La administración centralizada es un modelo de gestión inmobiliaria, en el que participan dos partes, el desarrollador y los arrendatarios. (Bolsa de Valores de Lima, 2019).

Es el desarrollador es el único operador (Regalado, et al., 2009) y es quien “arrienda los locales y administra el centro comercial para optimizar el servicio que se ofrece a los clientes.” (Bolsa de Valores de Lima, 2019, p.13)

En el Perú, el pionero del rubro de los centros comerciales en recurrir a este tipo de administración fue el Jockey Plaza; previamente, no se daba un alquiler de locales en un formato *retail* como este sino, la venta de los mismos. Eran los dueños de estos locales quienes los manejaban directamente o en su defecto, eran alquilados a terceros. (Bolsa de Valores de Lima, 2019).

Un ejemplo de la gran desventaja de recurrir al modelo anterior de administración centralizada es el Centro Comercial Camino Real, ubicado en el distrito de San Isidro, el cual terminó obteniendo un inadecuado y poco provechoso *tenant mix*, como resultado de la venta de locales, y una reducción importante de sus niveles de afluencia. (Regalado et. al, 2009). “Un centro comercial no es un negocio inmobiliario de compra-venta sino, que es un negocio inmobiliario de alquiler que necesita dirección, supervisión y control permanente.” (Mercado Negro, párr.12).

Dentro de la administración de un centro comercial se establecen cuatro áreas funcionales fundamentales: operaciones (gestión de gastos de servicios, mantenimiento, seguridad, limpieza, implementación de normas y reglamentos, cierre de tiendas, control de estacionamientos, etc.), de marketing (determinación del presupuesto de marketing, creación del plan de marketing, generación de ingresos por actividades de patrocinio, diseño de estrategias para convocar a una mayor asistencia de clientes, asistencia de ventas, etc.), de administración (gestión de alquileres, gestión del personal corporativo, relaciones públicas, finanzas, etc.), comercial (selección del *tenant mix* ideal según las necesidades de su mercado), también se consideran las de tipo ejecutivas y de otras disciplinas (área legal, manejo de crisis, etc.) . Asimismo, entre las funciones principales del operador se encuentran:

gestionar los alquileres, reforzar las reglas y lineamientos del establecimiento, encargarse de la gestión de riesgos, ser un ente de comunicación e integración de todos, informarse de los acontecimientos de la industria, etc. (ICSC, s.f.; Regalado, et al., 2009)

Finalmente, el objetivo principal de la administración centralizada es promover la mayor afluencia posible en el centro comercial y dirigirlo hacia las tiendas, pues de lo contrario, no favorecerá a las ventas y por ende los locatarios presentarán inconvenientes para cubrir sus respectivos alquileres. (Regalado, et al., 2009). Sin embargo, como precisa Vigil (2008) “si estas no venden, allí el problema es de cada tienda y no de la administración del centro comercial.” (Regalado, et al., 2009, p.59)

#### **2.1.2.1.8 Diseño e infraestructura**

El diseño y la infraestructura, representan un elemento vital en un centro comercial, el cual, al contar con un diseño arquitectónico, permitirá generar mayor provecho del espacio comercial así como una mejor experiencia para el cliente, pues este podrá brindar un mejor acceso a la variedad de tiendas del establecimiento, así como una mayor fluidez de la cantidad de visitantes que pueda alcanzar a tener. (Regalado, et. al., 2009). Cabe destacar que dicha variedad de tiendas debe ir bajo un diseño que enmarque una unidad en su estilo. (Vernor, et al., 2009)

En particular, en Latinoamérica, el diseño de los centros comerciales posee una fuerte influencia norteamericana, sin embargo, como sostienen Regalado, et al., (2009): “el diseño debe reflejar la personalidad que quiera dar el centro comercial en el aspecto arquitectónico.” (p.158). En tal sentido, los centros comerciales latinoamericanos, poseen características distintas del modelo original norteamericano, inclusive reciben usos distintos, por lo que el diseño representa un reto para los *retailers*, quienes deberán considerar la integración de

elementos como plazuelas, parques, hospitales, librerías, museos, etc., dando lugar a nueva tipología de *retail*. (Gosseye, Avermaete, 2018)

[Para] Pfiefer (s.f.)

Un énfasis doble en la armonización de la apariencia de los *malls* y la estimulación de la sensibilidad del comprador hacia la novedad, los promotores de centros comerciales han adaptado estos a las masas y continuarán siendo fieles al común denominador tanto en apariencia como en función. Este movimiento hacia la estimulación de los sentidos del consumidor con el fin de vaciar sus bolsillos sigue la creciente tendencia del diseño de malls estadounidense –tanto entretener como vender. (Ward, 2005, p.75)

Entre las principales pautas del diseño de un centro comercial, la *International Council of Shopping Centres* (ICSC) determinó que el recinto se convierta en un espacio que brinde conveniencia, seguridad, y sea fácil de entender, con un diseño único y atrayente que impacte desde la fachada y que sea en sí, agradable para el visitante. Asimismo, precisa que la ubicación de las tiendas anclas y demás atracciones principales del lugar, generan y representan, un refuerzo del flujo de peatones. (ICSC, 2014). Cabe resaltar que dicho diseño, además de responder a las preferencias del consumidor, deberá ser lo más perdurable en el tiempo posible, ya que, una modificación arquitectónica de este tipo resultaría en un costo muy elevado para el establecimiento (Frasquet, Vallet, 2001)

También, deberá provisionar facilidades para el transporte que sea seguro y funcional, que integre el flujo pedestre, el acceso de transporte público como taxis, buses, además de bicicletas y el acceso para personas discapacitadas. (ACT Government, s.f) Asimismo, los clientes aprecian un establecimiento en cuyo ambiente pueda encontrar plantas, flores llamativas, agua, jardines interiores, esculturas, arte, relojes, sitios para sentarse como parte de su decoración. (Fazle, Hami y Maulan, 2018).

### 2.1.2.1.9 Tamaño del centro comercial

El tamaño de un centro comercial puede atender a las diversas demandas de su público, en tal sentido, la estimación de la demanda resulta un paso esencial para determinarlo. Asimismo, deberán contemplar una expansión en caso lo demanda lo requiera, posteriormente. (Regalado, et al., 2009).

Las dimensiones de un centro comercial, además, representan un criterio de clasificación para este tipo de negocio, según lo establece la *International Council of Shopping Centers* (ICSC), pudiéndose identificar hasta 8 tipos de centros comerciales; cada formato atenderá a distintas necesidades a través de una oferta distinta de *tenant mix* en el territorio seleccionado. (Vernor, et.al, 2009; ICSC, s.f.) Por ejemplo, dentro de los centros comerciales de uso general, los de menor tamaño son los centros vecinales, le siguen los centros comunitarios, mientras que los centros regionales son los de mayor área. (Vernor, et.al, 2009)

**Tabla 2:** Clasificación de los formatos de centros comerciales según su tamaño

<b>Tipo de Centro Comercial</b>	<b>Metraje cuadrado</b>	<b>Concepto/Uso</b>	<b>Principal tienda ancla</b>
Centro de Vecindad ( <i>Neighborhood Center</i> )	30,000 - 150,000	De conveniencia. Para compras del día a día.	Hipermercado, o supermercado. (Ocupa el 30-50% de la superficie)
Centros de Comunidad ( <i>Community Center</i> )	100,000 - 350,000	Venta de mercancías en general/ Conveniencia	Tiendas de descuento, supermercados. (Ocupa el 40-60%)
Centros Regionales ( <i>Regional Center</i> )	400,000 - 800,000	Venta de mercancías en general/Fashion Mall	Tiendas multicategoría, tienda de ropa, tienda por departamento (Ocupa el 50-70%)
Centros Superregionales	De 800,000 a más	Similar al centro regional, pero con	Tiendas multicategoría, tienda



<i>(Superregional Centers)</i>		mayor variedad y surtido	de ropa, tienda por departamento. (Ocupa el 50-70%)
Centros Especializados o de Moda <i>(Fashion/Specialty Center)</i>	80,000 - 250,000	Productos de alta gama, productos del rubro moda	Tiendas del rubro moda.
Centros de Poder <i>(Power Center)</i>	250,000 - 600,000	Pocos inquilinos, pero gran presencia de anclas. Descuentos.	Tiendas de descuentos.
Centro Temático o de Festival <i>(Theme/Festival Center)</i>	80,000 - 250,000	Entretenimiento, ocio, atracción turística,	Restaurantes y áreas de ocio y entretenimiento
Centros de Saldos o de Fábrica <i>(Outlet center)</i>	50,000 - 400,000	Venta de productos manufacturados a precios de fábrica	Venta de productos manufacturados a precios de fábrica

---

Elaboración propia en base a International Council of Shopping Centers "ICSC", (1999); Vernor, et.al, (2009); Escudero (2008)

#### **2.1.2.1.10 Ubicación**

[Para] Vidal (2008):

La decisión de ubicarse en una zona geográfica se encuentra determinada por el perfil del consumidor que el centro comercial pretende atraer. Por ello la relación que existe entre la zona geográfica y NSE es esencial para ubicar un centro comercial. En consecuencia, el lugar donde cada uno de los centros comerciales se va a construir debe corresponder al público que considera su objetivo. Es decir, uno de los factores de éxito del centro comercial es adaptar, según su ubicación, el mix comercial a la zona geográfica donde se ubica. (Regalado, et al., 2009, p.152-153).

La demografía es importante de analizar al momento de determinar la ubicación de un negocio debido a que esta puede proporcionar información como, la densidad de la

población, el grado de instrucción, el nivel de ingresos y el tamaño de las familias, principalmente. (Indarti, 2004).

En tal sentido, Guerrero (2012) también prioriza la importancia de conocer el nivel socioeconómico del lugar como primera tarea de determinar la locación, inclusive la describe como una estrategia para superar a la competencia, mientras que Indarti (2004) precisa que se debe realizar cuidadosamente pues la ubicación es un factor que determina en gran parte, el éxito de un negocio, asimismo, Kushwaha, Ubeja, Chatterjee (2017) sostienen que representa también una estrategia clave para atraer y retener clientes.

Asimismo, el primer autor, expresa que la ubicación es uno de los principales factores que ejerce influencia en el consumidor y su elección del destino de su compra. (Guerrero, 2012; Indarti 2004). También, la ubicación puede ser seleccionada en función del flujo de tráfico y la accesibilidad al recinto. (Guerrero, 2012)

#### **2.1.2.1.11 Tamaño del centro comercial**

Representa uno de los cuatro atributos clave de la imagen de los centros comerciales para los compradores. De este, se desprenden dos conceptos, la macroaccesibilidad y la microaccesibilidad; el primero se refiere a las condiciones de las vías o caminos que dirigen al establecimiento así como la cercanía entre dicho lugar y el consumidor: su lugar de trabajo o de residencia, mientras que el segundo determina las facilidades de parqueo o estacionamiento que ofrece y cuán fácil es transitar al interior del centro comercial. (Sit, et al., 2003).

Regalado et al., (2009) señalan que la accesibilidad se refiere a “las condiciones y facilidades que tienen los consumidores para llegar al centro comercial”. (p.145) La accesibilidad también involucra cuán apropiadas o ventajosas resulta el flujo de automóviles,

transporte público y las vías peatonales, y en un centro comercial son las principales vías de acceso (De Nisco, et al., 2008; Regalado, 2009).

Al respecto, Regalado et al., (2009) precisa que dichas condiciones forman parte de los criterios de selección de un centro comercial, pero también considera su seguridad y comodidad para ingresar o salir del establecimiento.

Los clientes evaluarán criterios como, con respecto a las vías de acceso vehiculares y peatonales, cuáles son las principales calles y carreteras para dirigirse al establecimiento, si esta es doble sentido, en una vía principal, carretera o calle de un solo sentido o en la intersección de dos o más avenidas, con respecto a los medios de transporte considerarán la cantidad de estacionamientos que el lugar posee ya sean subterráneos o en niveles superiores, y líneas de transporte que el cliente pueda encontrar para llegar al centro comercial. En este aspecto, destaca el crecimiento del Parque Automotor. Finalmente, los peatones valorarán la disponibilidad y cercanía a veredas y puentes peatonales cercanos, pero, además, la existencia de accesos para personas discapacitadas, la señalización, la iluminación y los paraderos. Estas características son valiosas para el cliente, convirtiéndose en aspectos importantes de su atractivo. (Regalado, et al., 2009)

Es la facilidad de poder recorrer dicho establecimiento lo que permitirá una mejor experiencia de compra debido a que le ahorrará tiempo al cliente en su recorrido y búsqueda de los servicios y productos que requiera y, sobre todo, le evitará el estrés y la frustración en dicho proceso. (Sit, et al., 2003).

Según Redondo & Cerdá (2010). existen diversos modelos que “han asumido que los consumidores eligen los establecimientos de compra en función de las instalaciones y servicios ofrecidos al público.” Asimismo, mencionan que las facilidades de acceso pertenecen a la oferta realizada por el minorista. Se prevé que la accesibilidad a un centro comercial contribuya a su atraktividad.

**Tabla 3: Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao**

Nº	Factor	Dimensión
1	Servicios complementarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios complementarios</li> <li>• Accesibilidad al crédito</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Presencia de tiendas ancla</li> </ul>
2	Tenant mix	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Tenant mix</i></li> <li>• Estimación de la demanda</li> <li>• Administración centralizada</li> </ul>
3	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño e infraestructura</li> <li>• Tamaño del centro comercial</li> </ul>
4	Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Acceso</li> </ul>

Elaboración propia basado en Regalado et al., 2009

### 2.1.3 La intención de recompra

#### 2.1.3.1 Definición de intención de recompra

La intención de recompra se conoce como, “la repetición de la satisfacción con ocasión de cada experiencia tiene por efecto un continuo reforzamiento, fenómeno que subyace a la formación del hábito de compra.” Valera (1992).

Del mismo modo, Kotler y Keller (2006) afirman que:

Un cliente muy satisfecho permanece leal durante más tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos o servicios a la empresa; además, para la empresa, resulta más barato atender a los clientes leales porque las transacciones se convierten en mera rutina. (p.145)

Según Seiders, et al, (2005), las intenciones de recompra representan en el cliente, la probabilidad de involucrarse en un comportamiento de recompra adicional, mientras que el

comportamiento de recompra es el nivel observado objetivamente de la actividad de recompra.

Para Schiffmann et al. (1991) la compra repetitiva de un consumidor expresa la medida de su lealtad. Mientras que autores como Li y Hong (2013) la relacionan con el concepto de satisfacción, indicando, además, que experiencias pasadas tendrán un impacto en el consumidor causando en él una intención de recompra.

Asimismo, según Jiang y Rosenbloom (2005) coinciden en el impacto de la satisfacción sobre la intención de recompra de un consumidor pues, sostienen que un cliente con un alto grado de lealtad será más propenso a acciones como involucrarse con compras reiteradas, contribuir a la rentabilidad de la empresa mediante las compras que realice, recomendarla y difícilmente, escogerá a la competencia. Adicionalmente, la intención de recompra podrá dar luces de cuán posible será para una empresa retener a sus clientes.

También, la intención de recompra representa la decisión del consumidor de relacionarse posteriormente con una marca. (Hume, Mort, & Winzar, 2007; Phuon & Dat, 2017)

Otro aspecto a destacar, en cuanto a la constitución del concepto de intención de recompra es que, esta se divide en dos aspectos fundamentales, la disposición del volver a comprar y la referencia o recomendación. (Fitzgibbon & White, 2005; Phuong & Dat, 2017; Yi & La, 2004).

Finalmente, la importancia de este término en el ámbito del marketing ha sido rescatada por Fornell (2007), al señalar que este representa, probablemente, uno de los indicadores más precisos para la medición de la lealtad de un cliente y su constancia. Constancia sobre la cual Ranaweera and Prabhu (2003) sostienen que forma parte del comportamiento de un cliente, y que mantendrá específicamente en el desarrollo de la relación con el servicio o la compañía que la administre.

#### **2.1.3.1.1 Modelo de intención de recompra**

Oliver (2014) trata el paradigma de la lealtad y la relación de esta con la satisfacción. Este modelo está compuesto por cuatro fases: la lealtad cognitiva, la lealtad afectiva, la lealtad conativa y la disposición a actuar, representada por una acción frente al producto o servicio y la intención de recompra. (Gómez, Martínez, Recio, López, 2013; Oliver 2014).

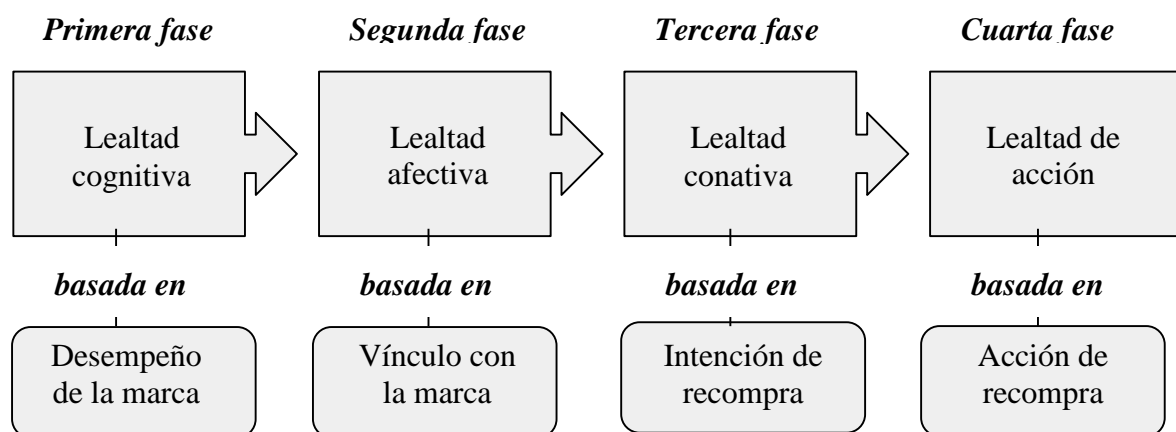
En la primera fase, la lealtad cognitiva, los consumidores someten a escrutinio a una marca versus otras (Jacoby y Chestnut, 1978), analizando su desempeño, su calidad y la información o las nociones que puedan tener sobre ella. Asimismo, esta marca es la primera referencia al momento de considerar el acto de comprar. (Baptista y León, 2009). Toda esta información surge en base a la que haya podido extraer de una experiencia reciente con esta. Sin embargo, el consumidor solo pasará a la siguiente fase si este considera que ha procesado la satisfacción. (Gómez, et al., 2013; Oliver 2014).

En la segunda fase, la lealtad afectiva, el consumidor desarrolla un gusto o vínculo por la marca, el cual surge a raíz de una repetición de usos. Este compromiso se codifica en la mente del consumidor como cognición y afecto. El afecto se caracteriza por estar más enraizado que la cognición, sin embargo, la lealtad afectiva, al igual que cognitiva es susceptible a cambios. En tal sentido, en esta etapa del proceso, el objetivo es lograr una lealtad más profunda entre marca y consumidor. (Gómez, et al., 2013; Oliver 2014)

En la tercera fase, la lealtad conativa, el compromiso entre marca y consumidor se traduce en una intención conductual, como resultado del impacto del desarrollo del afecto en episodios anteriores. La conación como tal, implica un compromiso de recompra específico de la marca. A diferencia del compromiso desarrollado en la segunda fase, aquí el consumidor experimenta una motivación por volver a comprar la marca. (Gómez, et al., 2013; Oliver 2014)

En la cuarta y última fase, la lealtad de acción, está representada por lo que se denomina como “control de acción”. Aquí, el consumidor efectivamente, toma la decisión de actuar y procede a una recompra, la cual tiene lugar como resultado de un deseo adicional, el cual ha sido capaz de superar la mera intención de comprar y cualquier obstáculo que se lo impida. La disposición para actuar es similar al compromiso profundamente arraigado de volver a comprar, denominado también como “repatronizar” un producto o servicio preferido de manera consistente. Esta fase final se consolidará con las fases cognitivas-afectivas-conativas que tuvieron lugar en las etapas previas (Gómez, et al., 2013; Oliver 2014)

**Figura 2: Modelo de lealtad de Richard Oliver**



Elaboración propia en base a Oliver (2014)

### 2.1.3.2 Definición de satisfacción

La satisfacción es un concepto cuya definición carece aún de un consenso, generalmente se denomina como una evaluación posterior a la adquisición de un producto o servicio en específico, en este proceso, el consumidor cotejará sus expectativas previas a la compra con percepciones de rendimiento durante y después de la experiencia de consumo. (Huiquin y Xin, s.f). Sin embargo, se concuerda en que la satisfacción es una respuesta de tipo emocional o cognitiva, puede estar enfocada hacia las expectativas, producto, experiencia de consumo, etc. y, finalmente, dicha respuesta se da en una fracción de tiempo determinada, la

cual puede ser después del consumo, después de la elección, basado en la experiencia acumulada, etc). (Giese y Cote, 2014)

Oliver (1980) afirma que la satisfacción tiene un impacto en la actitud del consumidor, la intención de compra y futuras evaluaciones post-compra. Asimismo, expresa que “la satisfacción es una función de un estándar inicial y alguna discrepancia percibida desde el punto de referencia inicial” (Oliver, 1980, p.460)

Kotler y Keller (2006) sostienen que la satisfacción es

Una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. Si los resultados son inferiores a las expectativas, el cliente queda insatisfecho. Si los resultados están a la altura de las expectativas, el cliente queda satisfecho. Si los resultados superan las expectativas, el cliente queda muy satisfecho o encantado. (p.144).

Varela (1992) sostiene lo siguiente acerca de la satisfacción:

Se debe configurar como una meta prioritaria de la actividad de las empresas, ya que resulta un determinante significativo de los comportamientos de postconsumo tales como el cambio de actitud, las comunicaciones interpersonales, la compra repetida y la lealtad a la marca, factores clave en el logro de ventas repetidas y, por ello, en la supervivencia y crecimiento empresarial. (p.80)

Sin embargo, Kotler y Keller (2006) precisan que la satisfacción del cliente debe alcanzarse sin perjudicar a ninguna de las partes que forman parte del negocio, las cuales van desde los proveedores hasta los accionistas.

Adicionalmente, los clientes leales presentan una mayor tasa de retención hacia una marca, gastarán más en ella y dan lugar a la probabilidad de recomendarla a otras personas que a su vez pueden convertirse en clientes potenciales. (Khalaf, 2012)



### **2.1.3.3 Definición de lealtad**

Según Oliver (1997), la satisfacción es un paso primordial en la formación de la lealtad del consumidor. Es así que la Oliver (1999) afirma que la lealtad ha sido definida en base al acto reiterativo de compra o recompra de un producto o servicio o además de la frecuencia, puede ser definida acorde al volumen de compra de una misma marca, sin considerar siquiera a la competencia.

En tal sentido, Kotler y Armstrong (2007) afirman que la lealtad proviene de los clientes que se encuentran muy satisfechos luego de la respuesta a sus necesidades, son los clientes leales quienes “hablan a otros de manera favorable” (p.20) acerca de la compañía y de sus productos

Por otro lado, el concepto de lealtad de marca presenta dos enfoques basada en actitudes y comportamientos. Es un proceso en donde se involucran aspectos psicológicos de evaluación y toma de decisiones que darán lugar a actitudes y emociones hacia una marca o un grupo de ellas. (Colmenares, 2007). Es del enfoque actitudinal de proviene la intención de recompra, pues denomina leales a todos aquellos que vuelven a comprar. (Shahrokh, et al., 2013)

### **2.1.3.4 Definición de fidelización**

La confianza de un cliente se basa en cuán seguro está de la calidad de los bienes y servicios que le serán brindados. Asimismo, un cliente que ha desarrollado esto frente a una organización, presentará mayores probabilidades de desarrollar a su vez, la lealtad. En definitiva, la confianza representa un factor esencial para la consolidación de un negocio indistinto del rubro al que pertenezca. (Shahrokh, et al., 2013).

Para Kotler (2012), la fidelización se da cuando un cliente o un grupo de ellos ha desarrollado entre sus hábitos de consumo, el adquirir un producto o servicio ofrecido por una marca en particular, la cual se caracteriza por brindarle la satisfacción que busca

conseguir. Y, a pesar de que, en el mercado, la competencia pueda ofrecer productos o servicios similares a los que estos individuos buscan, tendrá una preferencia hacia la marca en particular antes descrita.

El concepto de fidelidad tiene lugar cuando existe una reciprocidad entre las conductas actitudinales y el comportamiento de compra de un cliente frente a una organización en particular y a los productos y servicios que esta ofrezca. En virtud de ello, la fidelización de clientes tiene como objetivo el prolongar en el tiempo los lazos comerciales entre los compradores o usuarios y una empresa. En consecuencia, un cliente fiel mejorará la rentabilidad de dicha organización como resultado de las siguientes acciones inherentes: comprar con regularidad su producto o servicio, desarrollará un sentimiento afectivo hacia ella, pensará bien de ella y considerará a esta empresa como su única proveedora de los servicios del rubro al que pertenece.

Con respecto a la compra regular que efectúa un cliente fiel, esto guarda una relación directa con su nivel de satisfacción explicado en que un alto grado de satisfacción da lugar a una compra reiterada y esta en fidelización. De acuerdo con esto, el lograr la satisfacción del cliente permitirá afianzar la lealtad del mismo y por consiguiente, se obtendrá su fidelización. Es por esto que, las empresas en su proceso de persecución de la fidelización del cliente, deberán trabajar en estrategias de diferenciación, en brindar valor agregado a través de sus productos o servicios principalmente, de modo que, solo consideren a la empresa como su única opción. Otras acciones de un cliente fiel que contribuyen a la obtención de la rentabilidad de una empresa son: el incremento de las ventas cruzadas y la reducción de los costes de adquisición de nuevos clientes. (Mesén, 2011).

## 2.1.4 El sector *retail*

### 2.1.4.1 Definición de *retail*

El *retail* es un tipo de negocio milenario; en sus orígenes, el intercambio era de bienes como alimentos y armamento, dando lugar a los primeros comerciantes y vendedores ambulantes. Sin embargo, el verdadero despegue del sector tuvo lugar luego de la aparición del marketing principalmente, sumado a otros hechos trascendentales como el desarrollo de los sistemas económicos y la continua modernización del rol del consumidor. (Tiwari, 2009)

Guerrero (2012) sostiene que

*Retail* es un término inglés usado para definir la venta de productos —al por menor o al detalle— de persona a persona. Este canal de venta al detalle engloba un amplio sector de negocios que va desde supermercados, hipermercados, cadena de farmacias, tiendas de marca, cadena de tiendas de conveniencia y restaurantes, hasta sucursales bancarias. Hoy en día el *retail*...también enmarca la venta de mercancías por catálogo e inclusive a las ventas por Internet. (p.190)

Equilibrium (2011) también menciona estos tipos de negocios como participantes del sector *retail* e incluye también “grandes superficies ... y tiendas pequeñas. Está muy relacionado con las cadenas de tiendas, franquicias y centrales de compras. El lugar donde reúne a todos o parte de estos actores: centros comerciales.” (p.4).

Tiwari (2009) lo define como una actividad económica enfocada en todos los procesos necesarios para que el producto o servicio llegue al consumidor final después de su producción. Además, este sector económico se basa en cuatro pilares básicos que son: la orientación al cliente, el esfuerzo coordinado en toda la cadena productiva, orientación al valor agregado, orientado a los objetivos (de acuerdo a la estrategia del *retailer*).

#### **2.1.4.2 Definición de centro comercial**

Al referirse al concepto centro comercial, se hace alusión al término ciudad pues se le considera como un “área urbana con una población densa en donde predominan los servicios y la industria” (I. Hernández, J. Hernández, R. Hernández, 2013). Estos espacios representan un punto de convergencia de los ciudadanos, donde conviven la diversión con las actividades comerciales. Asimismo, este tipo de establecimientos pueden suplir diversas necesidades de los visitantes a la vez que les transmiten seguridad y tranquilidad. (I. Hernández, et., 2013)

Históricamente, sus orígenes hacen referencia al arquitecto austríaco Victor Gruen, quien, adelantado a su época, creó una de las primeras versiones de un diseño comercial como se le conoce hoy en día. Estos modelos arquitectónicos fueron presentando en Estados Unidos, como centros comerciales abiertos y cerrados que se convirtieron en los complejos de compras durante la primera mitad del siglo XX. (I. Hernández, et., 2013). El formato inicial se denominó *Southdale Center*, contó como tiendas anclas a *Macy's*, *Herberger's*, *JCPenney* and *Marshall's* y data de 1956; fue replicado por diversos suburbios del país norteamericano. (Perú Retail, 2012).

La visión de Gruen era convertir a los centros comerciales en las plazas de la ciudad donde comprar, más que una tarea, fuese una actividad placentera, asimismo, donde tuviesen lugar eventos de tipo social y cultural, pues un formato multi-funcional sería más exitoso (Ward, 2005)

En la actualidad, los centros comerciales siguen funcionando bajo una oferta de recreación y comercio, pero esta ha evolucionado de su oferta inicial, brindándole al público más que solo bienes de consumo diario como lo hacía inicialmente. (P, Hernández, 2013).

Cabe resaltar que el lanzamiento de un proyecto mercantil como este, se conforma de dos pilares: el negocio comercial y el negocio inmobiliario y va de la mano de una planeación previa con miras a obtener una rentabilidad sostenida en el futuro. Para esto, se analizan el entorno físico, la oferta y demanda del mercado y las tendencias comerciales. (P, Hernández, 2013).

Según el *International Council of Shopping Centers*, los centros comerciales pueden clasificarse en tres grandes grupos: (1) centros de propósito general (Centro comercial superregional, centro comercial regional, centro comunitario o “centro de vecindario”, centro de conveniencia), (2) centros de especialidad (power center, estilo de vida, centro de tiendas de ventas de fábrica, centro temático/festival) y, por último, (3) la propiedad de propósito limitado (comercio minorista en aeropuertos).

Dentro de las principales características que marcan la diferencia entre estos grupos es el área bruta arrendable y cantidad de tiendas anclas que poseen. En el caso de los centros comerciales superregionales pueden contar con un promedio de entre 3 y 5 tiendas anclas. (ICSC, 2017). Sin embargo, Regalado et al., (2009) hacen hincapié en que, dentro de la clasificación establecida por esta entidad, algunos de estos recintos pueden tener características propias de los diversos tipos que existen, denominándoseles “híbridos”.

Según un estudio elaborado por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA, 2016), “los centros comerciales son generadores de espacio para el desarrollo del *retail* moderno” (p.3).

## **2.1.5 El cliente**

### **2.1.5.1 Definición de cliente**

Los clientes representan un elemento vital e imprescindible en las organizaciones. (Elías, 2000). Asimismo, es importante identificar sus características y hábitos para poder

brindarle aquel servicio o producto que está buscando para satisfacer sus necesidades. (Gusó, 2016).

También se pueden definir a los clientes como “conjunto de compradores, personas físicas o jurídicas, que posee la empresa y que son asiduas consumidoras de sus artículos.” (Banco de España, s.f)

Es responsabilidad de la empresa, mantener un enfoque de tipo “*consumer centric*” centrado en el consumidor, particularmente aquellos negocios que se desenvuelven en el sector *retail* deberán trabajar con pasión por los clientes, pues mediante una experiencia de compra satisfactoria se puede formar a un cliente fiel de una manera menos costosa. (Gusó, 2016).

Sin embargo, como sostienen Kotler y Keller (2006), “la función de cualquier empresa es ofrecer valor a sus clientes a cambio de utilidades”. (p.36).

#### **2.1.5.2 Perfil del cliente que asiste a centros comerciales**

Según los autores Dennis, C.; D. Marsland y T. Cockett (2001) los clientes de los centros comerciales son usualmente segmentados por factores sicográficos, obteniendo dos principales grupos, entre los que están: “aquellos que demandan un buen servicio – estacionamiento, accesibilidad, limpieza o un ambiente interno agradable– y aquellos que demandan un surtido de tiendas –calidad de los detallistas y buena selección de productos y mercancía.” (Calvo, P y Calvo, D, 2013, p. 110)

En Estados Unidos, el centro comercial sigue siendo el punto de encuentro por excelencia en las comunidades, así como el tercer lugar más visitado luego del hogar y la oficina. Asimismo, los clientes visitan este tipo de establecimientos en promedio, unas 3.4 veces al mes, permaneciendo un promedio de 1 hora con 24 minutos. Con respecto a sus compras, ingresan hasta a 2 tiendas por visita y comprando solo en una. Finalmente, referente

a su perfil, el mayor porcentaje está en el rango de 18 a 24 años, seguido del de 25 a 34 años. (JCDecaux, s.f.)

En países como España, por ejemplo, “los consumidores acuden a un centro comercial una vez por semana como promedio: “los jóvenes y los estudiantes son los grupos sociales que van con más frecuencia.” (Calvo, P, et al., 2013, p.108)

Arellano Marketing (2012) indica que, la asistencia a centros comerciales ha ido en aumento desde el año 2009. Asimismo, su investigación obtuvo como resultado que el perfil del comprador de los centros comerciales tanto en Lima, Arequipa como Trujillo tenía en su mayoría, una edad entre 18 y 25 años, seguido por el rango de 26 a 35. Mientras que la asistencia en Lima se da de manera equitativa entre hombres y mujeres y en provincias, con diferencias de algunos puntos porcentuales. Con respecto a su estado civil, tanto en Arequipa, Lima y Trujillo, la gran mayoría en estas locaciones, el comprador es soltero.

También, destacaba el crecimiento sostenido de la asistencia mensual a los centros comerciales dentro del período 2009 al 2011, que iba de un 16.7% en 2009, llegando a un 25.8% en 2010 y aumentando en el 2011 con un 31.2% (contabilizado en millones de personas al mes).

Para el año 2017, Arellano Marketing (2017) precisaba,” los centros comerciales en el país han mantenido un crecimiento progresivo, siendo Cajamarca, Chiclayo, Cusco y Lima como las localidades con mayor incremento en el tráfico de consumidores.” (párr.2)

Solo precedido por Piura (62%) y Chiclayo (56%), Lima con un 51%, cuenta con la cantidad de habitantes que más frecuentan un centro comercial. (Arellano Marketing, 2017)

En 2018, un estudio de Ipsos Apoyo indicaba que un 74% de peruanos mantiene una asistencia habitual a los centros comerciales. (Gestión, 2018)

## 2.2 Antecedente

### 2.2.1 Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe

- AUTOR: Luis Manuel Cerdá, Ángel Fernández y Alfonso Rebollo
- FECHA DE PUBLICACIÓN: 2007
- OBJETIVO:

Este estudio tuvo como objetivo realizar un análisis de los recursos y capacidades de mayor importancia en el éxito de los formatos *retail* conocidos como CCA o “Centros comerciales abiertos”, en la localidad de Getafe, en España, zona seleccionada por su destacada presencia en el sector minorista. De esta forma, reconocer de dónde provienen las ventajas competitivas de un establecimiento de este tipo.

- METODOLOGÍA DE ESTUDIO:

Se recurrió a un estudio de tipo cuantitativo y descriptivo aplicando una muestra a 320 personas, que tuvo lugar en Getafe. Dicha muestra fue recolectada en los cuatro centros comerciales abiertos de Getafe ubicados en: Getafe Centro, Las Margaritas, Juan de la Cierva y Alhóndiga, empleándose un cuestionario, el cual fue aplicado a comerciantes minoristas, propietarios o encargados de establecimientos de centros comerciales abiertos, posteriormente, los datos fueron procesados en el programa SPSS.

El instrumento estuvo compuesto por cuatro factores provenientes de la teoría denominada Marco de las Cuatro Aes, estos son: accesibilidad, atracciones, amenidades y acción.

La accesibilidad se medía a través de aspectos como la ubicación del establecimiento, la peatonalización de las calles y la facilidad de acceso en transporte público; las atracciones mediante la existencia de tiendas anclas, de la variedad de negocios como restaurantes,



negocios, el surtido de negocios de un mismo rubro y la cantidad de establecimientos, entre otros aspectos; las amenidades a través de la frecuencia de promociones de ventas, la seguridad de la zona, su señalización y exhibiciones para los clientes como pasacalles y atracciones para niños, etc.; en el caso del factor de acción, figuraban aspectos relacionados a el nivel de interés en la satisfacción del consumidor, la frecuencia de campañas publicitarias y la profesionalización de la gerencia de los negocios.

- CONCLUSIONES:

Entre las principales conclusiones se obtiene que la locación de la zona comercial contribuye al dinamismo de su estructura y distribución. También, que se ha obtenido un primer alcance con respecto a cuáles son los factores de éxito de un formato *retail* como el de los centros comerciales abiertos.

Asimismo, que contar con un adecuado *tenant mix* resulta una estrategia clave para lograr el éxito de un centro comercial abierto, pero también la variedad y calidad que las mismas tiendas puedan ofrecer. Entre otros aspectos identificados se encuentran la accesibilidad, de tipo vehicular pública y la existencia de estacionamientos.

Finalmente, destacan la importancia de tener un enfoque hacia el cliente y valerse de acciones de marketing al igual que el brindar una adecuada atención al cliente.

### **2.2.2 Fusionando el modelo de comportamiento de recompra (RBM) hacia los hipermercados en Malasia**

- AUTOR: Hossein Nezakati, Ang Siew Hui y Manoochehr Jofreh
- FECHA DE PUBLICACIÓN: 2014
- OBJETIVO:

Esta investigación tuvo como objetivo contribuir a la ampliación del estudio del comportamiento de recompra de clientes en el sector minorista. Su origen, radica en la importancia de este rubro en la economía de Malasia, pues es uno de los que mayores aportaciones ha hecho al producto interno de dicho país, en años, además, dicho sector presenta una fuerte tendencia de crecimiento.

Es así que se busca analizar la relación entre la calidad del servicio y la satisfacción del cliente e identificar los factores que influyen en el comportamiento de recompra del cliente. De esta forma, aportar información útil a la gerencia de negocios *retail* de los llamados hipermercados, con el fin de que esta pueda entender qué es lo que espera su clientela y las razones por las cuales esta volvería al establecimiento.

En definitiva, el presente estudio busca dejar evidencia empírica preliminar al tema analizado ya que no se ha presentado aún un estudio que evalúe aquellas variables que contribuyen al comportamiento de recompra en el ámbito de Malasia.

- METODOLOGÍA DE ESTUDIO:

En cuanto a la metodología, se diseñó un estudio de tipo no probabilístico, asimismo, se utilizó un cuestionario como instrumento de medición, aplicado de manera presencial y online, con el fin de recolectar información sobre su comportamiento de recompra hacia los hipermercados en Malasia. El número de la muestra estuvo compuesta por 200 encuestados.

En la sección A del cuestionario se midieron: la calidad de servicio, la satisfacción del cliente, el valor percibido del dinero, la imagen de la tienda y el comportamiento de recompra, mientras que en la sección B se tomaron los datos de los encuestados.

Para analizar la data obtenida se recurrió al programa SPSS versión 18.0.

- CONCLUSIONES:

Entre las principales características del perfil del entrevistado se obtuvo que el 42% eran varones y el 58% mujeres, un 12% menores de 19 años, un 66.0% del rango entre 20 y 24 años, un 16.0% entre 25 y 29 años, un 2.5% de 30 a 34 años y un 3.0% de 35 años en adelante. Una mayoría de ellos provenía del área urbana (63.5%) y tenían origen malasio (44%), chino (39%) e hindú (11.5%).

En cuanto a sus hábitos de compra solo el 3.0% visita un hipermercado 4 veces o más por semana, mientras que un 30.5% de los encuestados visita un hipermercado 2 veces por semana, asimismo, el 18.0% restante visita este tipo de establecimiento tan solo 3 veces por semana.

Luego de la aplicación de los análisis de regresión múltiples se obtuvo que las tres variables independientes: satisfacción al cliente, el valor percibido del dinero y la imagen de la tienda tenían un impacto positivo en el comportamiento de recompra del cliente en el contexto de los hipermercados. Por consiguiente, se obtiene que, generar una experiencia satisfactoria de compra al cliente, se podrá convertir en la posibilidad de que este vuelva a visitar el establecimiento en el futuro.

En resumen, para conocer más acerca de cómo retener a un cliente se debe partir por la identificación de aquellos factores que contribuyen a su comportamiento de recompra. Asimismo, es vital que los *retailers* se enfoquen en lograr y preservar la satisfacción que brindan a los clientes ya que sus comportamientos son variables en el tiempo y su lealtad es propensa a ser vulnerable ante una mejor propuesta de la competencia. Y, tener en cuenta que resulta mucho más eficiente retener a un cliente que atraer uno nuevo.

### **2.2.3 Gestionando el atractivo de los formatos de aglomeración minorista desarrollados y creados**

- AUTOR: Christoph Teller y Jonathan Elms

- FECHA DE PUBLICACIÓN: 9 de febrero del 2010
- OBJETIVO:

Este documento tiene como objetivo identificar aquellos atributos propios de los llamados formatos de aglomeración minorista “creados” y “evolucionados” según los consumidores. Y, de esta forma, poder identificar las áreas clave a atender para lograr su competitividad.

Conocer los motivos por los cuales algunos de estos formatos son preferidos o resultan más “atrayentes” en comparación a otros, tanto para consumidores como para los *tenant* o responsables del negocio *retail* o inquilinos, y cómo su gestión puede influir en el atractivo del *cluster*, se ha convertido en un motivo de interés creciente en el sector.

Una aglomeración minorista es un grupo de tiendas dentro de un área espacial claramente definida, que han surgido a raíz de un proceso de planificación o bien, se ha formado gradualmente con el tiempo. Las de tipo “creadas” incluyen centros comerciales, galerías, centros comerciales o puntos de venta de fábricas; mientras que las aglomeraciones minoristas “evolucionadas” abarcan centros urbanos, calles comerciales o calles comerciales, parques comerciales, entre otros similares.

El atractivo, en el contexto del *retail* es un constructo compuesto de tres dimensiones: la satisfacción hacia el aglomerado, la propensión a la retención hacia el aglomerado y la intención de compra hacia el aglomerado.

Entre los principales atributos de un aglomerado se encuentran: (1) la accesibilidad, (2) las condiciones de estacionamiento, (3) el *tenant mix* o mezcla de inquilinos, (4) la variedad de producto, (5) el valor de las mercancías y el personal de ventas, (6) la atmósfera o los estímulos sensoriales empleados por el retailer, y (7) las facilidades de acceso de la infraestructura total del aglomerado.

Como parte de la gestión de estos formatos *retail* principalmente se encuentran estas tareas: (1) identificar y seleccionar la combinación óptima de inquilinos minoristas y no minoristas; (2) gestionar y maximizar la utilización del espacio dentro de una aglomeración o *cluster*; (3) comercializar o promover la aglomeración como destino de compras; (4) coordinar las tareas de infraestructura y comunes (por ejemplo, custodia, limpieza, mantenimiento de instalaciones exteriores); y (5) facilitar el flujo de clientes y el movimiento vehicular en los estacionamientos. Sin embargo, algunas de estas tareas pueden variar.

Es el análisis que hacen los consumidores con respecto a la atractividad de estos formatos de *retail*, lo que se traducirá en una intención de comportamiento y un comportamiento real de compra ante un escrutinio de la competencia.

- METODOLOGÍA DE ESTUDIO:

La metodología para este estudio se ha basado en el desarrollo de un marco teórico que propone la existencia de un impacto entre los atributos propios de los formatos de aglomeración minorista y diversas dimensiones del concepto de “atractividad” o en inglés “*attractiveness*”.

Para analizar el planteamiento se procedió con la aplicación de una encuesta a 1000 consumidores de tres tipos de formatos de aglomeraciones minoristas, estos fueron un centro comercial de ciudad o *town center*, un mini centro comercial o *strip center* y un centro comercial regional o *regional shopping center*).

- CONCLUSIONES

Como principales resultados se obtuvo que la atmósfera es uno de los factores más influyentes en cada uno de los tres formatos de *retail* en los que se aplicó el estudio, al igual que el *tenant mix* o la mezcla de inquilinos. Mientras que, los factores relacionados a la

conveniencia solo afectan una evaluación positiva del atractivo del aglomerado en ciertos formatos.

Asimismo, la atmósfera tiene un efecto en la satisfacción y la propensión a la retención.

## 2.3 Contexto

### 2.3.1 Evolución del sector de los centros comerciales en Latinoamérica

La región de Latinoamérica con respecto al sector de los centros comerciales, viene presentando un continuo desarrollo; “en la última década, el sector ha crecido a una velocidad aproximada de 5% anual, equivalente a 100 proyectos al año, según un estudio realizado por la consultora Lizan Retail Advisors.” (BBC, 2017, párr.1)

En la actualidad, se pueden contabilizar alrededor de unos 1900 establecimientos, pero cabe destacar que aún se espera un crecimiento de dicha cifra. (BBC, 2017; Revista Inversión Inmobiliaria, 2018)

**Tabla 4: Proyección de cantidad de centros comerciales en Latinoamérica al 2025**

País	Número de Centros Comerciales	
	2014	2025
México	584	760
Brasil	511	700
Colombia	196	339
Argentina	114	178
Chile	79	320
Perú	71	90

Elaboración propia basado en Gasca-Zamora (2017)

Dentro de los establecimientos más representativos figuran el Albrook Mall de Panamá, el Centro de Santa Fe en Ciudad de México y el Jockey Plaza en Perú. Pero, a nivel de mayor

cantidad de centros comerciales figuran México como el líder en este aspecto al contar, en la actualidad, con cerca de unos 650 y Brasil con una suma muy cercana de 600. (BBC, 2017).

El crecimiento de este sector en Latinoamérica vendría influenciado por factores como: el aumento de la clase media, alza del Producto Bruto Interno per cápita, y el aumento de inversión extranjera direct, según Jorge Lizan de director ejecutivo Lizan Retail Advisors, países como Colombia, Chile y Perú cuentan con una industria de centros comerciales en aumento. (BBC, 2017)

Para Gasca-Zamora (2017) en metrópolis como Sao Paulo, Buenos Aires y Lima se registró el mayor crecimiento de números de centros comerciales, un fenómeno propiciado por la presencia de mercados más densos y zonas con sectores de mayores ingresos.

Colliers International ha determinado como los principales desarrolladores de centros comerciales a los países de México, Brasil, Colombia, Argentina, Perú y Chile basado en la cantidad de inmuebles del sector que cada uno de ellos posee. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016).

### **2.3.1.1 Evolución de los centros comerciales en México**

México es considerado como uno de los países líderes en el crecimiento del sector de los centros comerciales en Latinoamérica, (BBC, 2017; Gasca-Zamora, 2017) el cual ha crecido al ritmo de su urbanización, permitiendo así una evolución en la oferta de sus servicios, la convivencia social, el entretenimiento tanto para las clases medias como las altas y la integración del e-commerce que atrae a la población joven.

Su ingreso al sector de los centros comerciales se dio en el año 1969, favoreciendo a la generación de empleos y la satisfacción de las necesidades en aumento de clientes de las clases media y alta. (El Economista, 2018). En la actualidad, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey son los puntos con mayor desarrollo del sector, y un 34% de los 654 centros

comerciales existentes se ubican en la Zona Metropolitana del Valle de México. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016). Comercial Santa Fe y Toreo Parque Central son los principales centros comerciales del país, los cuales han mantenido continuos proyectos de expansión a lo largo de su existencia. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016).

Con miras hacia el futuro se puede decir que México sería el de mejor proyección al llegar a contar con unos 760 establecimientos construidos, según lo que afirma el Grupo de Inteligencia de Mercado para América Latina del Consejo Internacional de Centros Comerciales. (BBC, 2017).

Asimismo, destaca la mayor difusión del centro comercial tipo “*community center*”, pero también destaca un nuevo formato denominado de “usos mixtos”, que nace con el objetivo de brindar conveniencia para los clientes, respondiendo de esta forma a lo complejo que puede ser trasladarse a grandes distancias en dicho país. (Revista Real-Estate, 2018; El Economista, 2018). A través de un nuevo estilo arquitectónico y de urbanismo, en un mismo establecimiento, donde el centro comercial es el protagonista, los clientes podrán encontrar módulos residenciales, comerciales, gimnasios y de oficinas estilo coworking. (Revista Real-Estate, 2018)

Para el consumidor mexicano, un centro comercial deberá integrar diferentes servicios y opciones de entretenimiento en un solo lugar, de manera que le eviten tener que ir a otro establecimiento para encontrar aquellos productos y servicios que buscan en su visita, puedan evitar el tráfico, así como la inseguridad ciudadana fuera de un centro comercial; en un urbes como la Ciudad de México esto es lo que necesita brindar un negocio de este tipo para ser exitoso. (Revista Real Estate, 2018).



### 2.3.1.2 Evolución de los centros comerciales en Argentina

En Argentina, el surgimiento de los centros comerciales data de finales de la década de los '80s y se les denomina como *shopping centers*, (Ward, 2005; Sassano, 2015); apareciendo específicamente en Buenos Aires como “símbolo supremo de la modernización y la transformación comercial.” (Sassano, 2015, párr.5). La aparición del *Soleil Factory* en 1987, junto con otro formato *retail*, el de los supermercados, dan inicio a un período de revolución comercial. (Sassano, 2015)

Es en la década de los '90s que Argentina se adentró con dinamismo en el rubro, creando numerosos establecimientos, entre los cuales destacan diversos formatos. Un ejemplo de los nuevos centros comerciales de la época son Paseo Alcorta, Parque *Brown Factory Outlet* y Galerías Pacífico, hasta un centro comercial temático en el barrio de Recoleta llamado Buenos Aires *Design*, inclusive *Walmart* ingresa al país en 1996.

En la década de los 2000, el país ve un crecimiento del sector, pero posteriormente, el país entra a un período de crisis económica. Como reflejo de ello, en 2001 hubo una paralización del desarrollo de este tipo de proyectos inmobiliarios. (Sassano, 2015; Socoloff, 2015). Sin embargo, en los últimos años, su crecimiento ha sido bajo a diferencia de sus pares latinoamericanos, tan solo a una tasa del 3% al 6%. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016).

En cuanto al diseño e infraestructura desarrollada en el sector, los administradores de centros comerciales se han adaptado a las exigencias de sus consumidores, por lo que hoy tiene lugar un formato nuevo denominados centros a “cielo abierto”, como forma mixta entre un *shopping* tradicional y un paseo de compras al aire libre. (Socoloff, 2015, p.160).

Otra característica importante que poseen los centros comerciales en Argentina es su ubicación, en el centro de las ciudades, brindando gran facilidad de acceso vehicular, tanto privado como a través del transporte público, rasgo que los diferenciaba de la oferta en otros países como Brasil o México. (Socoloff, 2015, p.160).

En la actualidad, los líderes del sector son los grupos Cencosud con 17 centros comerciales e IRSA, con 15. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016).

El consumidor argentino en este sector, recurre al centro comercial principalmente para pasear, más que para realizar compras, asimismo, es el patio de comidas el lugar de preferencia de grupos como los jóvenes y las familias. (Socoloff, 2015). En 2014, los 113 centros comerciales en toda Argentina, registraban una cantidad de visitantes mensuales de 42.759.500. (Sassano, 2015). En definitiva, busca un lugar donde encuentre entretenimiento, donde pueda hallar locales como cine y un café es elemental, que le brinde seguridad, se encuentre limpio, sea accesible y cuente con estacionamientos. (Sassano, 2015).

### **2.3.1.3 Evolución de los centros comerciales en Colombia**

En Colombia, el sector de los centros comerciales ha mostrado un crecimiento continuo, desde su origen a finales de la década de 1970, ubicándolo en la actualidad, como el tercer desarrollador más grande en Latinoamérica. Principalmente, esto se ha dado en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali, Cartagena y Medellín. (Regalado, et al., 2009)

A inicios de los años 2000, la gestión de estos proyectos inmobiliarios, en su mayoría, se moderniza y pasa a aplicar una administración centralizada. (Regalado, et al., 2009)

Turriago (2018), Marketing & Research Director en Colombia de Colliers International, destacaba el hecho de que, en los últimos cuatro años, han sido construidos 60 centros comerciales, sin embargo, aún contaba con la inauguración de unos 36 establecimientos, a finales de dicho año. Estos proyectos generarían un impacto en dicho país al descentralizar el sector, pues estarían ubicados, en su mayoría, fuera de la capital. (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016).

La accesibilidad es un rasgo característico en la oferta de los centros comerciales más importantes, como son Unicentro, Santa Fe, Centro Mayor, Gran Estación, Metrópolis,

Premium Plaza, pues están ubicados en zonas de gran fluidez vial compuestas por autopistas y carreteras principales. (Regalado, et al., 2009)

Al igual que el perfil de otros consumidores latinoamericanos, el colombiano también visita el centro comercial en busca de un espacio de “*relax* y entretenimiento”. (Regalado, et al., 2009, p.32). Además, según un informe elaborado por *Mall & Retail*, se indica que presentan una preferencia hacia la oferta del sector moda compuesto por la ropa *unisex*, moda infantil, ropa interior y moda deportiva, calzado y accesorios, asimismo, locales que conforman un 35% del *tenant mix* de la oferta en centros comerciales. (Fashion Network, 2018)

Adicionalmente, *Mall & Retail* expresa que “la construcción de centros comerciales en nuestro país, los últimos 10 años, ha presentado una excelente dinámica, lo cual ha contribuido al incremento de la oferta comercial en 55%, pasando de 154 centros comerciales en 2010 a 239 al cierre del 2018.” (*Mall & Retail*, 2019)

#### **2.3.1.4 Evolución de los centros comerciales en Perú**

El inicio del rubro de los centros comerciales en el Perú se da en los años 60 “impulsados por el crecimiento demográfico y económico concentrado en Lima Metropolitana”. (Regalado, et al., 2009, p.46).

Entre los primeros figuran el Centro Comercial Risso en el año 1960 y en 1970 el Centro Comercial Arenales, ambos dieron lugar al consumo masivo en dichas zonas. En los años 80, surgieron Plaza San Miguel, Camino Real y Molicentro con una propuesta nueva en la capital, pero no llegaron a tener mayor éxito debido a la coyuntura política, económica, el terrorismo y las limitaciones tecnológicas de la época. (Regalado, et al., 2009)

En la siguiente década aparece el centro comercial: Jockey Plaza Shopping Center, inaugurándose en 1997, con 161 locales, de los cuatro 4 eran tiendas ancla diversas, entre las que se encontraban con:

“Una tienda de mejoramiento del hogar (Ace Home Center, luego cambiaría a Maestro), Ripley (su primera tienda fuera de Chile) y Saga Falabella (la primera departamental construida por Falabella en Perú, ya que a ese momento sólo contaban con dos tiendas antiguas ex SAGA).” (Bolsa de Valores de Lima, 2016, p.5)

Para el año 2002, el desarrollo de centros comerciales se concentró en Lima Metropolitana y Callao con Mega Plaza, Primavera Park & Plaza, Minka y Plaza Lima Sur. En setiembre del 2008 ya se contaban con 16 establecimientos en todo el país, 12 en Lima Metropolitana y Callao. (Regalado et al., 2009)

**Tabla 5: Tipos de centros comerciales en Perú**

Tipo de Centro Comercial	Ejemplo del Centro Comercial
Super Regionales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jockey Plaza</li> <li>2. Plaza San Miguel</li> <li>3. Mega Plaza</li> <li>4. Plaza Lima Sur</li> <li>5. Mall Aventura Plaza-Bellavista</li> <li>6. Plaza Norte</li> </ol>
Regional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atocongo Open Plaza</li> <li>2. Angamos Open Plaza</li> </ol>
Comunitario o De Comunidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fashion Mall Caminos del Inca</li> <li>2. Molina Plaza</li> <li>3. Real Plaza Primavera</li> <li>4. Real Plaza Centro Cívico</li> </ol>
De Estilo de Vida	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Larcomar</li> <li>2. El Polo</li> </ol>
Power Center	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Marina Open Plaza</li> <li>2. Santa Callao Open Plaza</li> <li>3. Real Plaza Pro</li> <li>4. Real Plaza Santa Clara</li> </ol>

Elaboración propia basado en Equilibrium 2011

Finalmente, dentro de “los principales desarrolladores de CC en Perú son: InRetail (Perú), Grupo Breca (Perú), Grupo Wong (Perú), Inversiones Centenario (Perú), Parque Arauco (Chile), Falabella (Chile), Mall Plaza (Chile), Cencosud (Chile).” (Revista Inversión Inmobiliaria, 2016, párr.22)

#### **2.3.1.4.1 Principales operadores de centros comerciales en Perú**

Según la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP) “Grupo Interbank, Inmuebles Panamericana, Open Plaza y Parque Arauco son actualmente los operadores que más centros comerciales administran en el Perú. Entre los cuatro operan el 66% de los centros comerciales presentes en Lima y las regiones.” (ACCEP, 2016, p.21)

#### **2.3.1.4.2 Grupo Interbank**

El grupo Interbank, conocido como Grupo InterCorp, se desarrolla en el sector de la educación, el de banca y *retail*, este último administrado por InRetail, la cual se encarga de los *minimarkets* y supermercados (Mass y Plaza Vea), farmacias (InkaFarma y MiFarma), tiendas de mejoramiento del hogar como Promart, tiendas por departamento como Oechsle y centros comerciales bajo la marca de Real Plaza. Cuentan con 21 establecimientos y son pioneros en Cusco y Juliaca, asimismo, cuenta con elevados niveles de ocupación y ha llegado a ocupar el cuarto lugar en el *ranking* de Great Place to Work de un total de 251 empresas. (InRetail, 2018).

Este grupo, que innovó con su presencia en provincias, luego de la apertura de su primer centro comercial fuera de Lima, el Real Plaza Chiclayo (Lambayeque), ha ido inaugurando establecimientos a una tasa de “entre 1,5 y dos ‘malls’ por año. (El Comercio, 2015). En provincias lidera en diversas zonas como el centro comercial con mayor afluencia mensual, como en Real Plaza Huancayo, Real Plaza Piura y Real Plaza Arequipa, asimismo, destaca la

visita en su mayoría, de la población joven de dichas localidades, por lo que las ventas no llegan a las metas planeadas por la corporación (El Comercio, 2015)

En el año 2017, según informó Semana Económica (2017),

“A pesar de la desaceleración del consumo, Real Plaza tuvo un desempeño superior al de sus competidores y al de otras unidades del grupo durante el primer semestre del año.” (párr.1). Sin embargo, rescatan que “los centros comerciales Real Plaza se han posicionado como el negocio más resiliente de InRetail por su sostenido desempeño positivo en *same store sales* (ventas en la misma tienda), que evidencian la consolidación de su crecimiento orgánico.” (párr.4)

Para el año 2019, tienen programada la apertura del centro comercial Real Plaza Puruchuco (Distrito de Ate, Lima, Perú), “con una inversión de US\$150 millones” (Cámara de Comercio de Lima, 2019) y para el 2021 el inicio de un nuevo proyecto inmobiliario. (InRetail, 2018; Semana Económica, 2017).

#### **2.3.1.4.3 Inmuebles Panamericana (IPSA)**

El grupo empresarial Inmuebles Panamericana SA inició sus operaciones en el año 2002 con las marcas Megaplaza (Megaplaza Norte) y Megaplaza Express. (ACCEP, 2016)

Megaplaza (Norte), fue su primer centro comercial, con ubicación en la zona norte de Lima en el distrito de Independencia, cuyas principales anclas son, los locales de Tottus, Saga Falabella, Ripley Max, Paris, Sodimac como sus tiendas anclas. (Equilibrium, 2019). Dicho lugar se encuentra ubicado en una zona de alto tránsito y con un acceso próximo de una de las principales carreteras de Lima Norte: la Panamericana Norte. Asimismo, su zona de afluencia está comprendida por los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, Rímac, Ventanilla, Cercado de Lima, Carmen de la Legua y el Callao. (Regalado, et al., 2009)

Sin embargo, todos los centros comerciales bajo la marca de Megaplaza fueron adquiridos por el operador de centros comerciales chileno, Parque Arauco. (El Comercio, 2019). “Parque Arauco tendrá indirectamente el 100% de la propiedad de IPSA, que controla todos los centros comerciales de MegaPlaza: MegaPlaza Norte, Chimbote, Cañete, Pisco, Jaén, Huaral, Villa El Salvador I, Villa El Salvador II, Villa Chorrillos, Chíncha y Barranca.” (El Comercio, 2019, párr.2).

#### **2.3.1.4.4 Parque Arauco**

Con más de tres décadas de constitución, el grupo Parque Arauco, con un portafolio de proyectos ubicados en Chile, Perú y Colombia, se ha consolidado como uno de los operadores inmobiliarios más destacados de la región, atendiendo a través de sus diversos formatos (centros comerciales regionales, vecinales, *outlets*, *strip centers*, oficinas, centros médicos y hoteles) a clientes de diversos sectores socioeconómicos (43% representado por un sector medio-alto, 48% medio y 9% medio-bajo) en estos tres países, y gracias a la selección de ubicaciones estratégicas.(Parque Arauco, 2018)

En Perú, inició operaciones en 2006, con la compra del 45% del Megaplaza Norte, cuentan con una participación de mercado del 14% y debido a la fusión de negocios realizados en dicho país, es ahora dueño de los siguientes centros comerciales de Megaplaza. (El Comercio, 2019; Parque Arauco, 2018). En lugares del Perú como Barranca, Pisco o Jaén la empresa carece de competidor alguno y va ganando solidez al fortalecer su presencia a nivel nacional. (Gestión, 2019)

**Tabla 6: Centros comerciales del grupo Parque Arauco en Perú**

Presencia en Perú	Centro comercial
Jaén	Megaplaza Express Jaén

Cajamarca	El Quinde Cajamarca
Chimbote	Megaplaza Chimbote
Huaral	Megaplaza Huaral
Barranca	Megaplaza Express Barranca
Lima	Megaplaza Norte Larcomar Megaplaza Express Villa El Salvador Megaplaza Villa El Salvador II Inoutlet Faucett Premium Outlet Lurín Megaplaza Express Villa Viamix Chorrillos Viamix Las Malvinas
Cañete	Viamix Colonial
Chincha	Megaplaza Cañete
Pisco	Megaplaza Express Chincha
Ica	Megaplaza Pisco
Arequipa	El Quinde Ica Parque Lambramani

---

Nota: Elaboración propia. Fuente: Parque Arauco, (2018)

Por otro lado, en su local de Independencia “se inauguró la zona de oferta de vehículos Expo-Plaza Motor, con una inversión de US\$ 1 millón, inicia con la participación de 25 marcas y ya se planea duplicar su área de atención.” (Colliers, Reporte Comercial, 2017, p.3)

Recientemente, se ha convertido en uno de los mayores operadores en centros comerciales al ahora “controlar once centros de MegaPlaza en el Perú, y adquirir el 50% restante de las acciones del Grupo Wiese” con quien creó dichos once centros comerciales, como lo informó el Diario El Comercio. (El Comercio, 2019).

Actualmente, Parque Arauco y Cencosud se encuentran trabajando una reactivación de proyectos en el distrito de La Molina, luego de la paralización de obras el año pasado por razones diversas. Se trataría de un formato de centro comercial denominado “*lifestyle*”.



La propuesta incluiría un *mix* de supermercados y *boutiques* de lujo, mientras que *retailers* como tiendas por departamento y comercios masivos estarían descartados.

Asimismo, se detalló que la oferta de este nuevo mall estaría orientado a familias jóvenes de segmentos altos y medios de otros distritos quienes están en busca de un entorno residencial. (Gestión, 2018)

#### **2.3.1.4.5 Grupo Falabella**

La cadena de centros comerciales Open Plaza, pertenece al grupo Empresas Falabella, grupo que cuenta con más de 128 años de experiencia en el rubro del retail, con presencia en los siguientes 7 países: Perú, Chile, Argentina, Colombia, Brasil, Uruguay y México. En Perú, esta cadena tiene actualmente como Gerente General a José Antonio Contreras, y cuenta con un total de 11 centros comerciales a nivel nacional. Cada Open Plaza inaugurado en el Perú, surge primero con la incorporación de 1 o más tiendas ancla, que formen parte del grupo Empresas Falabella, para luego ser complementado con una amplia oferta de tiendas, servicios, entretenimiento y espacios de encuentro y desarrollo para la comunicación. (Reporte de Sostenibilidad 2016-2017, 2018).

La última inauguración de la cadena sucedió en la ciudad de Huancayo, en la provincia de Junín, la cual demandó una inversión mayor a los S/.280 millones, y significó el ingreso de importantes marcas del Grupo Falabella a esta ciudad, como son su tienda por departamentos, Saga, su supermercado Tottus, su tienda de mejoramiento del hogar, Sodimac, y su empresa del rubro bancario, Banco Falabella. La elección de la ciudad de Huancayo se dio principalmente por el crecimiento económico de la región y por su ubicación geográfica, ya que como indica el gerente general de la cadena, esta ciudad es considerada como un *hub* central, con acceso a las ciudades de Tarma, Huánuco, Ayacucho, Tingo María y Huancavelica. Cabe resaltar que, dentro del surtido de locatarios de este centro comercial, existen 31 marcas

regionales que representan un 25% de su oferta comercial, y que las operaciones de Open Plaza Huancayo generan más de 1,500 empleos, tanto directos como indirectos. (Diario Gestión, 2016)

Según el Reporte de Sostenibilidad 2016-2017, la misión de la cadena de centros comerciales Open es la que se describe a continuación:

Desarrollar centros comerciales que mejoren la calidad de vida en la comunidad a la que nos insertamos. Ofreciendo excelentes servicios, seguridad y una experiencia de compra agradable en un ambiente familiar; logrando así la preferencia de nuestros clientes. Estamos comprometidos con el desarrollo integral de nuestros colaboradores, nuestros clientes, nuestros socios estratégicos y la creación de valor para nuestros accionistas. (pág. 15)

En cuanto a la visión de la cadena, se define de la siguiente manera: “Ser reconocidos por nuestros clientes como la mejor alternativa para disfrutar de excelentes momentos en familia y realizar sus compras. Consolidarnos como la cadena más grande de Centros Comerciales en el Perú.” (pág. 15)

Además, en este Reporte de Sostenibilidad 2016-2017 (2018) se detalla el compromiso que tiene la cadena Open Plaza con el desarrollo y operación de forma sostenible. Al pertenecer al grupo Empresas Falabella, están alineados con su estrategia de crecimiento responsable, la cual está apalancada por 3 ejes. El primero es el Crecimiento, que involucra generar nuevos espacios acorde a lo exigido por la comunidad donde conseguirán una nueva plaza, o ampliar los espacios ya existentes para satisfacer las necesidades de sus clientes. El segundo eje es la Rentabilidad, el cual significa buscar constantemente mejorar la productividad y la eficiencia en la gestión, mediante la innovación, desarrollo de nuevas prácticas e incorporar capacidades claves para cumplir con los altos estándares que impone el mercado. Por último, está el eje Sostenibilidad, que pretende lograr que la empresa sea respetada, valorada y preferida por sus

grupos de interés, así como estar alineados con una gestión que sea socialmente responsable, manteniendo un equilibrio entre lo económico, social y medioambiental, basada en la ética y transparencia (pág. 17)

## **2.4 Hipótesis**

### **2.4.1 Hipótesis General**

Existen factores críticos de éxito de un centro comercial influyen positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial

### **2.4.2 Hipótesis Específicas**

- **H1:** *Los servicios complementarios constituyen un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*
- **H2:** *El tenant mix constituye factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*
- **H3:** *La infraestructura constituye un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*
- **H4:** *La ubicación constituye un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1 Diseño de la Investigación**

La presente investigación es de tipo explicativa porque busca establecer las causas por las que se origina un fenómeno determinado. (Hernández, et al., 2014). En este caso, se busca explicar la influencia de los factores críticos de éxito en la intención de recompra en clientes en un centro comercial.

## 3.2 Población y Muestra

### 3.2.1 Población Objetivo

La unidad de análisis de interés se concentra en los clientes del centro comercial Plaza Norte.

### 3.2.2 Método de Muestreo

El tipo de muestreo empleado fue de tipo probabilístico, o también denominado como aleatorio simple. Esto quiere decir lo siguiente: “cada elemento de la población tiene una oportunidad igual de ser seleccionado para la muestra.” (Kinneer y Taylor, s.f, p.207)

### 3.2.3 Tamaño de la Muestra

El tamaño de la muestra total se obtuvo a través de la fórmula de población infinita (Poblaciones mayores a 10,000). La cual es la siguiente:

**Figura 2:** *Fórmula de la población infinita*

$$n = \frac{Z_a^2 \times p \times q}{d^2}$$

Donde:

**Tabla 7:** *Fórmula de la población infinita*

N = Total de población	
1.96	$Z_a^2 = 1.96$ al cuadrado
0.5	p = Probabilidad a favor
0.5	q = Probabilidad en contra
0.05	$d^2$ = Máximo margen de error

Fuente: Elaboración propia

El resultado de la muestra fue de 384, sin embargo, se realizó una prueba piloto, abarcando un total de 80 encuestados, con el fin de tener un acercamiento y un nivel de representatividad para lograr los objetivos de la investigación.

### **3.3 Método de Recolección de Datos**

#### **3.3.1 Instrumento de Medición**

Para la recolección de datos se recurrió a un cuestionario compuesto por 14 ítems, con escala de Likert cuya valoración va del 1 al 5. En el caso de las variables independientes se brindan las siguientes alternativas: Nada importante (1), Poco importante (2), Regular (3), Importante (4), Muy importante (5); mientras que, para la variable dependiente, la escala contaba con las siguientes alternativas: Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni en acuerdo, ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4), Muy de acuerdo (5).

La escala de Likert, representa una de las herramientas más usadas en la medición de actitudes y es conocida por los altos niveles de confiabilidad y consistencia que permite lograr. (Ospina, Sandoval, Aristizábal, Ramírez, 2005).

Los primeros doce ítems cumplen la función de medir los variables independientes de: servicios complementarios, *tenant mix*, infraestructura y ubicación, mientras que las dos preguntas restantes, la de medir la variable dependiente de intención de recompra fueron planteadas durante la validación por expertos. La correcta agrupación de los 2 ítems relacionados a la variable dependiente, la intención de recompra, luego fue corroborada.

*(Tabla 15: Matriz de Componentes Rotados (Variable Dependiente))*

Asimismo, la encuesta empleada fue debidamente diseñada y validada por expertos.

#### **3.3.2 Validación por expertos**

El instrumento de medición empleado fue validado por dos docentes de la universidad Esan. Los expertos fueron, el profesor Eduardo Mantilla, Licenciado en Economía

(Universidad del Pacífico) y *Master of Science in Policy Economics* (University of Illinois), quien a su vez es el director académico del programa de Dirección de Profesionalización de Adultos (DPA) de Esan, y el profesor José Alberto Lara Mascaró, bachiller en Ciencias, con mención en Estadística, por la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Dichos profesores corroboraron cada una de las preguntas según los indicadores de pertinencia y concordancia del formato de validación.

### 3.2.3 Método de Análisis de Datos

Para llevar a cabo el análisis de datos se recurrió al programa IBM-SPSS conocido en español como Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales, programa desarrollado en la Universidad de Chicago, que permite realizar diversos tipos de análisis estadísticos (Hernández, et al., 1998)

Con el propósito de evaluar la data recolectada se aplicó un análisis estadístico empleando el alfa de Cronbach, la prueba de esfericidad de Barlett y KMO, el análisis factorial y regresiones lineales.

## 3.3 Análisis Estadísticos

### 3.3.1 Análisis de Fiabilidad

Como parte de la medición de la fiabilidad del instrumento, se recurrió al indicador Alfa de Cronbach, de esta forma se puede verificar la validez de su estructura interna, es decir, en qué grado este puede medir la variable que pretende analizar. (Hernández, et al., 2014; Bojórquez, et al., 2013).

Cabe resaltar que un resultado mayor a 0.60 indica que posee un nivel de aceptación buena. (Hernández, et al., 2014).

**Tabla 8: Alfa de Cronbach a todo el instrumento**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N° de elementos

.697	14
------	----

Elaboración propia

Primero, se procedió a obtener el indicador alfa de Cronbach a la totalidad del instrumento, es decir, a los 14 ítems, compuestos por las variables independientes (servicios complementarios, *tenant mix*, infraestructura y ubicación) y la variable dependiente (intención de recompra). En este caso, se obtuvo un resultado de 0.697 o 70% de nivel de fiabilidad, lo que quiere decir que el instrumento posee un nivel aceptable-moderado.

**Tabla 9: Alfa de Cronbach a las variables independientes**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.654	12

Elaboración propia

Segundo, se procedió a obtener el indicador alfa de Cronbach a las variables independientes, es decir, a los 12 ítems, compuestos por las siguientes variables: servicios complementarios, *tenant mix*, infraestructura y ubicación. En este caso, se obtuvo un resultado de 0.654 o 65% de nivel de fiabilidad, lo que quiere decir que el instrumento posee un nivel aceptable.

**Tabla 10: Alfa de Cronbach a la variable dependiente**

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
.950	2

Elaboración propia

Tercero, se procedió a obtener el indicador alfa de Cronbach a la variable independiente, es decir, a los 2 ítems restantes, compuestos por la variable de intención de recompra. En este caso, se obtuvo un resultado de 0.950 o 95% de nivel de fiabilidad, lo que quiere decir que el instrumento posee un nivel fuerte.

En resumen, el instrumento cuenta a nivel total, con una fiabilidad del 70%, a nivel de variables independientes cuenta con una fiabilidad moderada y para la variable independiente, un nivel elevado.

### 3.3.2 Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO

Previo a la ejecución del análisis factorial, se desarrolló la Prueba de Esfericidad de Barlett y Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) con el objetivo de validar que, en efecto, dicho análisis posterior se pueda realizar. Se consideró su aplicación para cada grupo de variables, es decir para las variables independientes (servicios complementarios, *tenant mix*, infraestructura y ubicación) y la variable dependiente (intención de recompra).

El nivel del indicador de KMO debe ser mayor o igual al valor de 0.5, mientras que a través de la Prueba de Esfericidad de Barlett se debe obtener un nivel de significancia menor o igual a 0.05.

Los resultados obtenidos de la Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para las variables independientes (servicios complementarios, *tenant mix*, infraestructura y ubicación) demostraron que estas cumplían con los estándares admitidos, con un nivel de KMO de 0.5 y una significancia de 0.000.

**Tabla 11: Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para las variables independientes**

KMO y prueba de Barlett		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.595
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	163.822
	Gl	66
	Sig.	.000

Elaboración propia



Asimismo, los resultados obtenidos de la Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para la variable dependiente (intención de compra) demostraron también iban acorde a los estándares admitidos, con un nivel de KMO de 0.595 y una significancia de 0.000.

**Tabla 12: Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para la variable dependiente**

<b>KMO y prueba de Barlett</b>		
Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin		.500
Prueba de esfericidad de Barlett	Chi-cuadrado aproximado	132.189
	Gl	1
	Sig.	.000

Elaboración propia

En conclusión, los indicadores mencionados (Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO) se cumplen según lo establecido, por lo que se puede continuar y proceder con una agrupación de factores o análisis factorial.

### **3.3.3 Análisis Factorial**

Hernández, et al., (2014) sostienen que:

La evidencia de la validez de constructo se obtiene mediante el análisis de factores. Tal método nos indica cuántas dimensiones integran a una variable y qué ítems conforman cada dimensión. Los reactivos que no pertenezcan a una dimensión, quiere decir que están “aislados” y no miden lo mismo que los demás ítems, por tanto, deben eliminarse.  
(p.298)

A continuación, en la siguiente tabla se muestra la varianza total explicada de las variables independientes, lo que indica que se puede dar una lectura de datos en un 65.690% empleando 5 factores.

**Tabla 13: Varianza Total Explicada**

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de	% acu-	Total	% de	% acu-	Total	% de	%
		varianza	mulado		varianza	mulado		varianza	acumulado
1	2,687	22,390	22,390	2,687	22,390	22,390	2,150	17,916	17,916
2	1,881	15,671	38,061	1,881	15,671	38,061	1,775	14,791	32,707
3	1,243	10,356	48,417	1,243	10,356	48,417	1,385	11,545	44,252
4	1,068	8,901	57,318	1,068	8,901	57,318	1,372	11,432	55,684
5	1,005	8,372	65,690	1,005	8,372	65,690	1,201	10,006	65,690
6	,869	7,245	72,935						
7	,773	6,443	79,378						
8	,686	5,713	85,091						
9	,605	5,045	90,136						
10	,477	3,973	94,108						
11	,402	3,354	97,462						
12	,305	2,538	100,000						

Fuente: Elaboración propia

Luego, en esta tabla tenemos la Matriz de Componentes Rotados, se observa cómo es que los factores se han agrupado. Según los resultados, se han formado cinco factores independientes, a diferencia de los cuatro obtenidos por Regalado et al., (2009).

Estos cinco componentes corresponden a los factores independientes son: (1) servicios, (2) ubicación, (3) infraestructura, (4) *tenant mix* y (5) otra.

**Tabla 14: Matriz de Componente Rotado (Variables Independientes)**

Componente
------------

	1	2	3	4	5
VAR00005	,726	-,087	,084	-,130	,273
VAR00009	,712	-,025	-,028	,099	,028
VAR00011	,616	,417	,084	-,097	-,133
VAR00010	,614	-,080	,190	,348	-,236
VAR00002	,014	,851	,209	,001	,028
VAR00001	-,076	,807	-,059	-,013	,233
VAR00004	,032	,030	,831	,182	,076
VAR00012	,209	,415	,540	,071	-,285
VAR00006	,084	,080	,540	-,306	,527
VAR00007	-,029	-,022	,089	,810	,166
VAR00008	,548	,037	,070	,598	-,031
VAR00003	,030	,172	-,006	,262	,777

Fuente: Elaboración propia. Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.  
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 15 iteraciones.

En el caso de la variable dependiente, la intención de recompra, esta se forma en un solo componente según lo indicado en la siguiente tabla, lo que refuerza el planteamiento de autores como Fitzgibbon & White, (2005), Phuong & Dat, (2017); Yi & La, (2004) anteriormente señalados, que sostiene que la intención de recompra se divide en dos aspectos fundamentales, la disposición del volver a comprar y la referencia o recomendación.

**Tabla 15: Matriz de Componente Rotado (Variable Dependiente)**

	Componente
	1
VAR00013	,726

Elaboración propia. Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales.

### 3.3.4 Regresiones Lineales

Una regresión lineal es un es un modelo estadístico para estimar el efecto de una variable sobre otra. (Hernández, et al., 2010, p.314)

En el análisis de regresión lineal se están empleando las cinco variables obtenidas en la matriz de componentes rotados: servicios, ubicación, *tenant mix*, infraestructura y otra.

Para que una variable independiente influya en la variable dependiente, esta deberá tener un nivel de significancia inferior a 0.05

#### 3.3.4.1 Primera Regresión Lineal

En la ejecución de la primera regresión, en vista de los niveles de significancia superiores a 0.05 se propone retirar a las variables de ubicación, infraestructura, tenant y otra.

**Tabla 16: Primera regresión lineal**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	T	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,794	,764		2,349	,022
	Servicios	,296	,135	,256	2,203	,031
	Ubicación	,130	,103	,145	1,267	,209
	Infraestructura	-,101	,128	-,093	-,791	,432
	Tenant	,108	,112	,112	,970	,335
	Otra	,151	,108	,156	1,394	,167

Fuente: Elaboración propia. Nota: a. Variable dependiente: Intención. R cuadrado = 0.144

### 3.3.4.2 Segunda Regresión Lineal

En una segunda regresión lineal, se trabajó con las variables otra, servicios y ubicación. El nivel de significancia de las variables ubicación (0.297) y el de otra (0.132) no caen en zona de aceptación al ser mayor que 0.05 por lo que se eliminan del modelo propuesto.

**Tabla 17: Segunda regresión lineal**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	1,790	,705		2,537	,013
	Servicios	,311	,124	,269	2,507	,014
	Ubicación	,103	,098	,115	1,050	,297
	Otra	,161	,106	,166	1,522	,132

a. Variable dependiente: Intención. R cuadrado: 0.127

### 3.3.4.3 Tercera Regresión Lineal

En la ejecución de la tercera regresión lineal luego de evaluar los niveles de significancia de las variables servicios (0.013) y otra (0.085) se consideran a ambas representativas para explicar la intención de recompra.

**Tabla 18: Tercera y última regresión lineal**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
		B	Error estándar	Beta		
1	(Constante)	2,095	,643		3,259	,002
	Servicios	,317	,124	,274	2,557	,013
	Otra	,181	,104	,187	1,742	,085

Elaboración propia. Nota: a. Variable dependiente: Intención. R cuadrado: 0.114

## CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Esta investigación tiene como objetivo principal identificar los factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial. A partir del análisis de los datos recolectados se logran comprobar las siguientes hipótesis planteadas:

- **H1:** *Los servicios complementarios constituyen un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*
- **H3:** *La infraestructura constituye un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial*

En vista de los resultados obtenidos, se consiguió demostrar la hipótesis general de manera parcial, asimismo, se precisa que solo se encontró evidencia para concluir que son dos las variables tienen efecto sobre la intención de recompra de los clientes del centro comercial Plaza Norte, es decir, que la variable denominada servicios y la denominada otra, referente a la modernidad de las instalaciones, son aquellas que tienen una influencia positiva en la intención recompra, lo que indica a su vez, que la H3 se comprueba, parcialmente.

Asimismo, se sostiene con respecto a la H1 que, para los clientes, la variedad de las marcas disponibles, la facilidad de crédito, la presencia de grandes almacenes y supermercados y el envío de ofertas personalizadas conforman la variable denominada como servicios y que estas ocasionarán una intención de recompra, al igual que la modernidad de las instalaciones del centro comercial representada por la variable otra.

Según lo obtenido con respecto a la H3, se puede decir que los clientes del centro comercial valoran a su vez, las pautas de diseño de un establecimiento de este tipo para desarrollar una intención de recompra, por lo que, los administradores del centro comercial deberán mantener el diseño e infraestructura con un estilo vigente que atraiga a la clientela.

En definitiva, estos factores críticos de éxito responden a las necesidades de sus clientes, por lo que lograr su satisfacción al momento de proveerle de productos y servicios, resultará beneficioso pues de esta forma, el consumidor fortalecerá su compromiso hacia la marca y afianzará su lealtad.

A nivel organizacional, es importante destacar otros beneficios de cultivar una relación con el cliente y consolidar su lealtad, pues como indica Oliver (2014) en su teoría de las fases de la lealtad, esta permitirá inclusive acciones a futuro como una efectiva compra y, sobre todo, a las empresas les resultará menos costoso realizar acciones para retener a los clientes leales que conseguir clientes nuevos.

## **CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA**

ACT Government (s.f) *Design Standards for Urban Infrastructure*. Recuperado de [https://www.tccs.act.gov.au/\\_data/assets/pdf\\_file/0005/396878/ds17\\_shoppingcentres.pdf](https://www.tccs.act.gov.au/_data/assets/pdf_file/0005/396878/ds17_shoppingcentres.pdf)

Alonso, V. (2010). Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 19 (2), 201-220. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1807/180713901003.pdf>

Álvarez, J., Río, M., y Vila, M. (2013). Los efectos de las prácticas de gestión de la calidad en los resultados clave: muestra de cuestionarios para el sector del alojamiento turístico en España. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 16 (52), 351-373. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rbgn/v16n52/1806-4892-rbgn-16-52-351.pdf>

Aragón, A. y Rubio, A. (2005). Factores asociados con el éxito competitivo de las pyme industriales en España. *Portal Universia S.A.* (8), 38-51. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43300803.pdf>

Arapgirlioglu, H; Atik, A; Elliott, R.; Turgeon, E. (2017) *Researches on Science and Art in 21st Century Turkey*. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/322071384\\_Researches\\_on\\_Science\\_and\\_Art\\_in\\_21st\\_Century\\_Turkey](https://www.researchgate.net/publication/322071384_Researches_on_Science_and_Art_in_21st_Century_Turkey)

Arellano Marketing. (2012). *Retail Peruano - Centros comerciales y tiendas de ropa*.

Recuperado de <http://elcomercio.e3.pe/66/doc/0/0/4/9/3/493019.pdf>

Arellano Marketing (2017) *Sector Retail*. Recuperado de

<https://www.arellano.pe/retail/>

Asociación de Centros Comerciales y de Entretenimiento del Perú Elaboración y Diseño.

(2016). *Los centros comerciales en el Perú. Oportunidades de inversión*. Recuperado

de <http://preciso.pe/wp-content/uploads/2016/06/ACCEP.pdf>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2016). *Informe: Sector Retail*. Recuperado de

<https://www.bbvarresearch.com/wp-content/uploads/2016/04/Retail-Abril-2016-FI.pdf>

Barría, C. (4 de diciembre de 2017). Por qué en Latinoamérica se construyen cerca de 100 centros comerciales al año si en otras partes están desapareciendo. *BBC Mundo*. Recuperado

de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-42187615>

Baptista, M., León, A. (2009) Lealtad de marca y factores condicionantes. *Visión Gerencial*, 1,24-36. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4655/465545880008.pdf>

Bolsa de Valores de Lima. (2019). *Memoria Anual 2018 - Jockey Plaza*. Recuperado

de <https://www.bvl.com.pe/ceff/003277/20190328213001/ME0032772018AIA01.PDF>

Bojorquez, J., Lopez, L., Hernández, M., & Jimenez, E. (2013) Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab. *Innovation in Engineering, Technology and Education for Competitiveness and Prosperity*. Recuperado de

<http://laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>



Burke, R. (2002) Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30 (4), 411-432.

Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/237924986\\_Technology\\_and\\_the\\_Customer\\_Interface\\_What\\_Consumers\\_Want\\_in\\_the\\_Physical\\_and\\_Virtual\\_Store](https://www.researchgate.net/publication/237924986_Technology_and_the_Customer_Interface_What_Consumers_Want_in_the_Physical_and_Virtual_Store)

Calvo, P. & Calvo, D. (2013) Estudio exploratorio sobre los factores de atracción de centros comerciales: Una aproximación al consumidor español. *Ciencia Ergo Sum*, 20 (2), 107-120.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=10426848003>

Carter, C., y Vandell, K. (2005) Store Location in Shopping Centers: Theory and Estimates. *Journal of Real Estate Research*, 27(3):237-26. Recuperado de

[http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol27n03/01.237\\_266.pdf](http://pages.jh.edu/jrer/papers/pdf/past/vol27n03/01.237_266.pdf)

Cerdá, L., Fernández, Á, Rebollo, A. (2007). Atributos para el éxito de una zona comercial: una evidencia empírica en el municipio de Getafe. *Distribución y Consumo*, 17(95): 16-31.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2379742>

Clodfelter, R., Overstreet, J. (1996) Technological profile of shopping centers: Present and future use. *Journal of Shopping Center Research*, 3 (1), 60-93

[http://jrdelisle.com/JSCR/IndArticles/Clodfelter\\_N196.pdf](http://jrdelisle.com/JSCR/IndArticles/Clodfelter_N196.pdf)

Coca, A. (2011) La demanda. Una perspectiva de marketing: reflexiones conceptuales y aplicaciones. *Departamento de Administración, Economía y Finanzas de la Universidad Mayor de San Simón*, 28 (14), 171-191. Recuperado de

<http://www.scielo.org.bo/pdf/rp/n28/n28a08.pdf>

Colliers International. (2017). *Reporte Comercial IS 2017*. Recuperado de

[https://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20retail%20-1s%202017\\_final.pdf](https://www.colliers.com/-/media/files/latam/peru/tkr%20retail%20-1s%202017_final.pdf)

Colmenares, O., y Saavedra, J. (2007). Aproximación teórica de la lealtad de marca: enfoques y variaciones. *Cuadernos de Gestión*, 7(2): 69-81. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/28317724\\_Aproximacion\\_teorica\\_de\\_la\\_lealtad\\_de\\_marca\\_enfoques\\_y\\_valoraciones](https://www.researchgate.net/publication/28317724_Aproximacion_teorica_de_la_lealtad_de_marca_enfoques_y_valoraciones)

Cóndor, J. (08 de enero de 2018). Cencosud y Parque Arauco reactivan proyectos en La Molina. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cencosud-parque-arauco-reactivan-proyectos-molina-224382>

Da Mota, J., y Rodríguez, A. (2003) El factor distancia en la atracción de los centros comerciales: Una aplicación a la ciudad de Aracaju (Sergipe, Brasil). *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 2 (1), 2-13. Recuperado de [https://pdfs.semanticscholar.org/4935/2bccfe5e8df8baa5f51e598790b4a47c6541.pdf?\\_ga=2.106796931.1096328925.1561919274-10393318.1560475443](https://pdfs.semanticscholar.org/4935/2bccfe5e8df8baa5f51e598790b4a47c6541.pdf?_ga=2.106796931.1096328925.1561919274-10393318.1560475443)

De Nisco, A., Riviezzo, A., y Napolitano, M. (2008) The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis. *Journal of Place Management and Development*, 1 (2), 166-176. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/247631020\\_The\\_role\\_of\\_stakeholders\\_in\\_town\\_centre\\_management\\_Guidelines\\_for\\_identification\\_and\\_analysis](https://www.researchgate.net/publication/247631020_The_role_of_stakeholders_in_town_centre_management_Guidelines_for_identification_and_analysis)

Dennis, C., Marsland, D., Cockett, T. (2001) The mystery of consumer behaviour: market segmentation and shoppers' choices of shopping centres. *International Journal of New Product Development and Innovation Management*, 3 (3), 221-237. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/49400009\\_The\\_mystery\\_of\\_consumer\\_behaviour\\_Market\\_segmentation\\_and\\_shoppers'\\_choices\\_of\\_shopping\\_centres](https://www.researchgate.net/publication/49400009_The_mystery_of_consumer_behaviour_Market_segmentation_and_shoppers'_choices_of_shopping_centres)

El Economista. (2018). *Crédito al consumo*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/credito-al-consumo>

El mall... 60 años después: ¿Qué cambió?. (13 de agosto del 2012) *Peru Retail*. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/especial/el-mall-60-anos-despues-que-cambio/>

Equilibrium. (2011). *Retail: Centros Comerciales*. Recuperado de <http://equilibrium.com.pe/Jeanisse.pdf>

Equilibrium Clasificadora de Riesgo (2018) *Análisis del Sector Retail: Supermercados, Tiendas por Departamento y Mejoramiento de Hogar*. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/sectorialretailset18.pdf>

Equilibrium. (23 de mayo de 2019). *Informe de Clasificación*. Lima: Alvarado, C. & Vallejo, R. Recuperado de <http://www.equilibrium.com.pe/Megaplaza.pdf>

Fazle, F., Hami, A. & Maulan, S. (30 de enero de 2018). Public preferences toward shopping mall interior landscape design in Kuala Lumpur, Malaysia. *Urban. Urban Forestry & Urban Greening*, 30, 1-7. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1618866716301595?via%3Dihub>

Fitzgibbon, C., & White, L. (2005). The role of attitudinal loyalty in the development of customer relationship management strategy within service firms. *Journal of Financial Services Marketing*, 9: 214–230. Recuperado de <https://link.springer.com/article/10.1057/palgrave.fsm.4770155>

Fornell, C. (2007). *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer*. New York: Palgrave Macmillan. Recuperado de <https://epdf.pub/the-satisfied-customer-winners-and-losers-in-the-battle-for-buyer-preference.html>

Frasquet, M. y Vallet, T. (2001) Los factores clave en la gestión estratégica de centros comerciales: Una investigación empírica. *Boletín Económico de ICE*, 2707, 23-38. Recuperado de [https://www.academia.edu/25608051/Los\\_factores\\_clave\\_en\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_estrat%C3%A9gica\\_de\\_centros\\_comerciales](https://www.academia.edu/25608051/Los_factores_clave_en_la_gesti%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_centros_comerciales)

García, E. (05 de enero de 2018). Tres tendencias en el mercado de tarjetas de crédito. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/tres-tendencias-mercado-tarjetas-credito-224256>

Garg, A. & Steyn, S. (2015) The Ideal Tenant Mix and Shopping Centre Size for the Proposed Thatchfield Convenience Centre. *International Journal of Business and Management*, 10 (1), 243-257. Recuperado de <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/41230>

Gasca-Zamora, J. (setiembre, 2017). Centros comerciales de la Ciudad de México: el ascenso de los negocios inmobiliarios orientados al consumo. *EURE*, 43(130): 73-96. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/eure/v43n130/0250-7161-eure-43-130-0073.pdf>

Gestión 2018 “Estudio de IPSOS Apoyo”. Córdor, J. (16 de abril de 2018). Consumidor peruano se transforma, ahora es más impaciente y acelerado. *Gestión*, p. 4. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion\\_pdf-2018-04\\_04.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-04/gestion_pdf-2018-04_04.pdf)

Gómez, D., Martínez, E., Recio, R., y López H. (2013). Lealtad, satisfacción y rendimiento académico en los estudiantes de la UASLP-UAMZM. *Sophia*, 9, 11-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4137/413740750002.pdf>

Gonzalez, T. (1 de octubre de 2018). La moda ocupa el 35% de los centros comerciales en Colombia. *Fashion Network*. Recuperado de <https://pe.fashionnetwork.com/news/La-moda-ocupa-el-35-de-los-centros-comerciales-en-Colombia,1017309.html#.XR-O6OtKjIV>

Gosseye, J. y Avermaete, T. (2018) *Acculturating the Shopping Centre*. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=Z\\_l0DwAAQBAJ&dq=he+Latin+American+shopping+centre:+cultural+translation,+symbolic+adaptation,+and+typological+evolution+of+commercial+architecture+in+Latin+American+cities.&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=Z_l0DwAAQBAJ&dq=he+Latin+American+shopping+centre:+cultural+translation,+symbolic+adaptation,+and+typological+evolution+of+commercial+architecture+in+Latin+American+cities.&source=gbs_navlinks_s)

Gravell, M. (julio, 2014). *Design Principles and Practices* [diapositivas de Power Point] [https://www.icsc.org/uploads/event\\_presentations/DesignPrinciplesAndPractices\\_MadeleineGravell.pdf](https://www.icsc.org/uploads/event_presentations/DesignPrinciplesAndPractices_MadeleineGravell.pdf)

Guerrero, D. (2012). Factores clave de éxito en el negocio del retail. *Ingeniería Industrial*, 30, 189-205. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/3374/337428496010.pdf>

Gusó, A. (2016). *Retail Marketing. Estrategias de marketing para los minoristas*. España: ESIC. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=2pkkDwAAQBAJ&dq=kent+y+omar+retail&source=gb\\_s\\_navlinks\\_s](https://books.google.com.pe/books?id=2pkkDwAAQBAJ&dq=kent+y+omar+retail&source=gb_s_navlinks_s)

Hernández, I., Hernández, J., Hernández, R. (2013) Los centros comerciales: el nuevo paradigma de desarrollo y consumo de la sociedad moderna. *revista de pesquisa em arquitetura e urbanismo*, 2013, 17 (1). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/270642951\\_Los\\_centros\\_comerciales\\_el\\_nuevo\\_paradigma\\_de\\_desarrollo\\_y\\_consumo\\_de\\_la\\_sociedad\\_moderna](https://www.researchgate.net/publication/270642951_Los_centros_comerciales_el_nuevo_paradigma_de_desarrollo_y_consumo_de_la_sociedad_moderna)

Hernández, P. (2013) *Imagen de los centros comerciales: su análisis urbano y económico*. *Urbano*, 16 (28). 68-74 Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/198/19836965010.pdf>

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (1998) *Metodología de la Investigación*. (2da). México: The McGraw Hill. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/142225167/Metodologia-de-la-Investigaciin-Hernandez-Sampieri-Segunda-Edicion>

Hernandez, R., Fernandez, C. & Baptista, M. (2014) *Metodología de la Investigación*. (6ta). México: The McGraw Hill. Recuperado de [https://www.academia.edu/28746898/Compartir\\_Metodologia\\_de\\_la\\_Investigacion\\_-\\_Sampieri\\_6ta\\_edicion\\_1\\_.pdf](https://www.academia.edu/28746898/Compartir_Metodologia_de_la_Investigacion_-_Sampieri_6ta_edicion_1_.pdf)

Hume, M., Mort, G. S., & Winzar, H. (2007). Exploring repurchase intention in a performing arts context: who comes? and why do they come back?. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12: 135–148. Recuperado de [https://www.academia.edu/5949592/Exploring\\_repurchase\\_intention\\_in\\_a\\_performing\\_arts\\_context\\_who\\_comes\\_and\\_why\\_do\\_they\\_come\\_back](https://www.academia.edu/5949592/Exploring_repurchase_intention_in_a_performing_arts_context_who_comes_and_why_do_they_come_back)

Indarti, N. (2004). Business location and success: The Case of Internet Café Business in Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*. 6, (2), 171—192 Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/277065877\\_Business\\_Location\\_and\\_Success\\_The\\_Case\\_of\\_Internet\\_Cafe\\_Business\\_in\\_Indonesia](https://www.researchgate.net/publication/277065877_Business_Location_and_Success_The_Case_of_Internet_Cafe_Business_in_Indonesia)

In Retail (2018) *Corporate Presentation*. Recuperado de <https://www.inretail.pe/Corporate%20Presentation/26/>

International Council of Shopping Centers (s.f) *Research & selection of tenants*. Recuperado de [https://www.icsc.com/uploads/event\\_presentations/ResearchAndSelectionOfTenants\\_AviAlkas.pdf](https://www.icsc.com/uploads/event_presentations/ResearchAndSelectionOfTenants_AviAlkas.pdf)

International Council of Shopping Centers. (2017). Impacto socioeconómico de los bienes raíces comerciales en América Latina. Recuperado de [https://www.icsc.com/uploads/t07-subpage/LatinAmericanImpactStudy2017\\_Spanish-Highres\\_FINAL.pdf](https://www.icsc.com/uploads/t07-subpage/LatinAmericanImpactStudy2017_Spanish-Highres_FINAL.pdf)

Jacoby, J and Chestnut, R.W (1978). *Brand Loyalty Measurement and Management*, New York: John Wiley & Sons. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/002224377801500403?journalCode=mrja>

Jiang, P., & Rosenbloom, B. (2005). Customer intention to return online: price perception, attribute-level performance, and satisfaction unfolding over time. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 150-174. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/242408490\\_Customer\\_Intention\\_to\\_Return\\_Online\\_Price\\_Perception\\_Attribute-level\\_Performance\\_and\\_Satisfaction\\_Unfolding\\_Over\\_Time](https://www.researchgate.net/publication/242408490_Customer_Intention_to_Return_Online_Price_Perception_Attribute-level_Performance_and_Satisfaction_Unfolding_Over_Time)

Jockey Plaza. (2017). *Memoria Anual 2016*. Recuperado de <https://www.bvl.com.pe/eeff/003277/20170331165302/ME0032772016AIA01.PDF>

Khalaf, A. (2012). Attractiveness Factors Influencing Shoppers' Satisfaction, Loyalty, and Word of Mouth: An Empirical Investigation of Saudi Arabia Shopping Malls. *International Journal of Business Administration*, 3, (6) Recuperado de <http://www.sciedu.ca/journal/index.php/ijba/article/view/1968>

Kinnear, T., Taylor, J.(1987) *Metodología de la Investigación*. (3ra). McGraw Hill.

Recuperado de

[https://www.academia.edu/23438594/Kinnear\\_Taylor\\_Investigacin\\_de\\_mercados\\_un\\_enfoque\\_aplicado\\_pdf](https://www.academia.edu/23438594/Kinnear_Taylor_Investigacin_de_mercados_un_enfoque_aplicado_pdf)

Kotler, P. (2012). *Las preguntas más frecuentes de Marketing*. Recuperado de

[http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia\\_las\\_preguntas.pdf](http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf)

Kotler, P., Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Recuperado de

[https://issuu.com/jlsreyes63/docs/direccion\\_de\\_marketing1\\_-\\_philip\\_k](https://issuu.com/jlsreyes63/docs/direccion_de_marketing1_-_philip_k)

Krom, I. (2010). Smart Technology Applications in Contemporary Shopping Malls.

Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/269653960\\_SMART\\_TECHNOLOGY\\_APPLICATIONS\\_IN\\_CONTEMPORARY](https://www.researchgate.net/publication/269653960_SMART_TECHNOLOGY_APPLICATIONS_IN_CONTEMPORARY)

Kucharska, B. Information Technology in Retail Trade. (s.f). *University of Economics in*

*Katowice*. Recuperado de [http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f0c2c428-7737-4c78-9f3c-](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f0c2c428-7737-4c78-9f3c-03f4c265f1c2/c/9_B.Kucharska_Information_technology_in_retail....pdf)

[03f4c265f1c2/c/9\\_B.Kucharska\\_Information\\_technology\\_in\\_retail....pdf](http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-f0c2c428-7737-4c78-9f3c-03f4c265f1c2/c/9_B.Kucharska_Information_technology_in_retail....pdf).

Kushwaha, T., Ubeja, S. & Chatterjee, A. (setiembre, 2017). Factors Influencing Selection of Shopping Malls: An Exploratory Study of Consumer Perception. *Vision-The Journal of Business Perspective*, 21(3): 274-283. Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/319249112\\_Factors\\_Influencing\\_Selection\\_of\\_Shopping\\_Malls\\_An\\_Exploratory\\_Study\\_of\\_Consumer\\_Perception](https://www.researchgate.net/publication/319249112_Factors_Influencing_Selection_of_Shopping_Malls_An_Exploratory_Study_of_Consumer_Perception)

Lizán, J. (01 de agosto de 2018). Los centros comerciales enfrentando el cambio ¿Qué sigue?.

*Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/comercial/item/1559-los-centros-comerciales-enfrentando-el-cambio-que-sigue>

Los ocho 'malls' de provincia de mayor venta y afluencia. (08 de enero de 2015). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/ocho-malls-provincia-mayor-venta-afluencia-321991>

Marona, B., y Wilk, A. (2016) Tenant mix structure in shopping centres: Some empirical analyses from Poland. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 4 (2),51-65.

Recuperado de

[https://www.researchgate.net/publication/304581606\\_Tenant\\_mix\\_structure\\_in\\_shopping\\_centres\\_Some\\_empirical\\_analyses\\_from\\_Poland](https://www.researchgate.net/publication/304581606_Tenant_mix_structure_in_shopping_centres_Some_empirical_analyses_from_Poland)

Marulanda, A., Montoya, I., y Vélez, J. (2014) Teorías motivacionales en el estudio del emprendimiento. *Pensamiento & Gestión*, 36, 206-238. Recuperado de

<http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n36/n36a08.pdf>

Martínez, M., Mijares, B., Prieto, M., Ramos, L., y Díaz, B. (2012) Percepciones ante el éxito profesional: una filosofía de vida en estudiantes universitarios. *Negotium*, 7(21), 58-75.

Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/782/78223430004.pdf>

MegaPlaza: Parque Arauco se hace dueña absoluta de malls por US\$120 millones (1ero de abril del 2019) *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/megaplaza-parque-arauco-duena-absoluta-malls-us-120-millones-centros-comerciales-noticia-622187>

Mesén, V. (2012) Fidelización de Clientes: Concepto y Perspectiva Contable. *TEC*

*Empresarial*, 5(3), 29-35. Recuperado de

[https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec\\_empresarial/article/view/586](https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/586)

Monferrer, D. (2013) *Fundamentos de Marketing*. España: Publicacions de la Universitat

Jaume I. Recuperado de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>

Nezakati, H., Siew , A., Jofreh, M.(2014). Merging Repatronage Behavior Model (RBM) Towards Hypermarkets in Malaysia. *Journal of Applied Sciences*, 14,552-564.

Recuperado de



<https://scialert.net/fulltextmobile/?doi=jas.2014.552.564>

Ochoa, V. (02 de abril de 2019). Parque Arauco se hace de 246,000 m2 con compra de MegaPlaza. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/parque-arauco-246-000-m2-compra-megaplaza-263052>

Oliver, R. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Massachusetts: McGraw Hill. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books/about/Satisfaction.html?id=iCeQQgAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.pe/books/about/Satisfaction.html?id=iCeQQgAACAAJ&redir_esc=y)

Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of marketing: A quarterly publication of the american marketing association*, 63(4): 33-44. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=469074>

Oliver, R. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. (2da.). New York: Routledge. Recuperado de [https://books.google.com.pe/books?id=TzrfBQAAQBAJ&pg=PA434&lpg=PA434&dq=rebuy+intention+model&source=bl&ots=LpRxgUUaKw&sig=ACfU3U2\\_rSg62AVUHAQj7XMOysl4WXAhhQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ0OKU2aHjAhUFrlkKHUdwDuEQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=rebuy%20intention%20model&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=TzrfBQAAQBAJ&pg=PA434&lpg=PA434&dq=rebuy+intention+model&source=bl&ots=LpRxgUUaKw&sig=ACfU3U2_rSg62AVUHAQj7XMOysl4WXAhhQ&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiZ0OKU2aHjAhUFrlkKHUdwDuEQ6AEwAXoECAoQAQ#v=onepage&q=rebuy%20intention%20model&f=false)

Open Plaza inauguró nuevo centro comercial de S/ 280 millones en Huancayo (06 de diciembre del 2016) *Diario Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/open-plaza-inauguro-nuevo-centro-comercial-s-280-millones-huancayo-122952>

Open Plaza. (2018) *Reporte de Sostenibilidad 2016-2017*. Recuperado de <http://www.openplaza.com.pe/opplapepr/Angamos/Nosotros>

Ospina, B., Sandoval, J., Aristizábal, C., Ramírez, M (2005) La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el

cuidado de la salud. Antioquia, 2003. *Investigación y Educación en Enfermería*, 23 (1),14-29. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/1052/105215401002.pdf>

Parque Arauco (2019). *Memoria Integrada 2018*. Recuperado de <http://www.paraucocom/wp-content/uploads/2019/06/Parque-Arauco-Memoria-Integrada-2018.pdf>

Perilla, L. (1998) David McClelland (1917-1998). *Revista Latinoamericana de Psicología*, 30 (3), 529-532. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/805/80530309.pdf>

Phuong, N. N. D., & Dat, N. T. (2017). The effect of country-of-origin on customer purchase intention: A study of functional products in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 4: 75–83. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/319481746\\_The\\_Effect\\_of\\_Country-of-Origin\\_on\\_Customer\\_Purchase\\_Intention\\_A\\_Study\\_of\\_Functional\\_Products\\_in\\_Vietnam](https://www.researchgate.net/publication/319481746_The_Effect_of_Country-of-Origin_on_Customer_Purchase_Intention_A_Study_of_Functional_Products_in_Vietnam)

Piñar, A. (04 de octubre de 2016). Top 6 gigantes de la región en Centros Comerciales. *Inversión Inmobiliaria*. Recuperado de <https://www.inversioninmobiliariacr.com/es/mercado-inmobiliario/comercial/item/622-top-6-gigantes-de-la-region-en-centros-comerciales>

¿Por qué el C.C. Camino Real está casi sin actividad teniendo la mejor ubicación de Lima? (15 de febrero del 2019) *Mercado Negro*. Recuperado de <https://www.mercadonegro.pe/por-que-el-c-c-camino-real-esta-casi-sin-actividad-teniendo-la-mejor-ubicacion-de-lima/>

Prabhu, P. & Ranaweera, C. (2003). The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting. *International Journal of Service Industry Management* 14(4): 374-395. [https://www.researchgate.net/publication/235275276\\_Prabhu\\_J\\_The\\_influence\\_of\\_satisfaction\\_trust\\_and\\_switching\\_barriers\\_on\\_customer\\_retention\\_in\\_a\\_continuous\\_purchasing\\_setting\\_International\\_Journal\\_of\\_Service\\_Industry\\_Management\\_14\\_374-395](https://www.researchgate.net/publication/235275276_Prabhu_J_The_influence_of_satisfaction_trust_and_switching_barriers_on_customer_retention_in_a_continuous_purchasing_setting_International_Journal_of_Service_Industry_Management_14_374-395)

Raluy, A. (2012). El concepto estadounidense de “éxito” frente a su homónimo español: dos visiones sociológica, semántica y etimológicamente diferentes. *ELUA*, (26), 269-288. Recuperado de [https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/28730/1/ELUA\\_26\\_09.pdf](https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/28730/1/ELUA_26_09.pdf)

Redondo, I. & y Cerdá, L. (2010). Un método para evaluar la localización de nuevos centros comerciales en función de las características geodemográficas de los consumidores. *Revista de Estudios Regionales*, (89): pp. 67-89. Recuperado de <http://www.revistaestudiosregionales.com/documentos/articulos/pdf1140.pdf>

Regalado, O., Fuentes, C., Aguirre, G., García, N., Miu, R. y Vallejo, R. (2009) Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao. Lima: Editorial Cordillera S. A. C. Recuperado de [http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/95/Gerencia\\_global\\_13.pdf](http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/95/Gerencia_global_13.pdf)

Romero, R., Noriega, S., Escobar, C., y Ávila, V. (2009). Factores críticos de éxito: una estrategia de competitividad. *Planeación Estratégica*, 6 (31), 5-14. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/44960077\\_Factores\\_criticos\\_de\\_exito\\_Una\\_estrategia\\_de\\_competitividad](https://www.researchgate.net/publication/44960077_Factores_criticos_de_exito_Una_estrategia_de_competitividad)

Salas, L. (21 de setiembre de 2015). Real Plaza: "Nuestro foco de crecimiento ahora estará en Lima". *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/real-plaza-nuestro-foco-crecimiento-estara-lima-217752>

Sassano, S. (2014) Imagen, localización y evolución de los centros comerciales en Argentina: Un estudio de caso. *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 61 (2), 409-432. Recuperado de [https://ddd.uab.cat/pub/dag/dag\\_a2015v61n2/dag\\_a2015v61n2p409.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/dag/dag_a2015v61n2/dag_a2015v61n2p409.pdf)

Schiffman, L., y Kanuk, L. (1991). *Consumer Behaviour*. New Jersey: Prentice-Hall. Recuperado de [https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento\\_del\\_Consumidor\\_Schiffman\\_10a\\_Ed](https://www.academia.edu/6116556/Comportamiento_del_Consumidor_Schiffman_10a_Ed)

Seiders, K., Voss, G., Grewal, D., y Godfrey, A. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69, 26-43.

Recuperado de

<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.669.7486&rep=rep1&type=pdf>

Shahrokh, Z., Oveisi, N., y Mahdi, S. (2013). The Effects of Customer Loyalty on Repurchase Intention in B2C E-commerce- A Customer Loyalty Perspective. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3 (6), 636-644. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/bf97/e9fea6e860e1bd16a2a524d4f0629702b6c9.pdf>

Shet, A. (2015) Information Technology in Retail Sector. *International Journal of Scientific Engineering and Research (IJSER)*, 4 (5), 43-46. Recuperado de <https://www.ijser.in/archives/v4i5/IJSER15814.pdf>

Sit, J., Johnson, M., y Woodside, F. (1998). How do in-mall entertainment events impact on consumers' shopping mall behaviours? A model of special event entertainment. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/237746316\\_How\\_do\\_in-mall\\_entertainment\\_events\\_impact\\_on\\_consumers'\\_shopping\\_mall\\_behaviours\\_a\\_model\\_of\\_special\\_event\\_entertainment](https://www.researchgate.net/publication/237746316_How_do_in-mall_entertainment_events_impact_on_consumers'_shopping_mall_behaviours_a_model_of_special_event_entertainment)

Sit, J., Merrilees, B., y Birch, D. (2003). Entertainment-seeking shopping centre patrons: The missing segments. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31 (2), 1-36. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/29457732\\_Entertainment-seeking\\_shopping\\_centre\\_patrons\\_The\\_missing\\_segments](https://www.researchgate.net/publication/29457732_Entertainment-seeking_shopping_centre_patrons_The_missing_segments)

Socoloff, I. (2015). Financiamiento global y centros comerciales en Buenos Aires: un estudio del caso IRSA. *Revista Invi*, 84 (30), 151-177. Recuperado de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/invi/v30n84/art06.pdf>

Teller, C. and Elms, J. (2010), Managing the attractiveness of evolved and created retail agglomerations formats, *Marketing Intelligence & Planning*, 28 (1), 25-45. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/47737668\\_Managing\\_the\\_Attractiveness\\_of\\_Evolved\\_and\\_Created\\_Retail\\_Agglomerations\\_Formats](https://www.researchgate.net/publication/47737668_Managing_the_Attractiveness_of_Evolved_and_Created_Retail_Agglomerations_Formats)

Tiendas con gancho. (02 de diciembre de 2011). *El Comercio*. Recuperado de [https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2011/12/09/el\\_comercio\\_eric\\_lopez\\_12\\_02\\_final.pdf](https://www.esan.edu.pe/sala-de-prensa/2011/12/09/el_comercio_eric_lopez_12_02_final.pdf)

Tiwari R.S., (2009), “Retail Management, Retail Concepts and Practices”, Himalaya Publishing House, 1st Edition.

Torres, S. y Hernán, A. (2006) Una visión contemporánea del concepto de administración: Revisión del contexto colombiano. *Cuadernos de Administración (Bogotá)*, 19 (32), 111-133. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v19n32/v19n32a05.pdf>

Trejo, L. (12 de mayo de 2018). Centros Comerciales, fenómeno urbano que se afianza en México. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Centros-Comerciales-fenomeno-urbano-que-se-afianza-en-Mexico-20180512-0005.html>

Yim Yiu, C., y Xu, Y. (2012) A tenant-mix model for shopping malls. *European Journal of Marketing*, 46 (3/4), 524-541. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/263452897\\_A\\_tenant-mix\\_model\\_for\\_shopping\\_malls](https://www.researchgate.net/publication/263452897_A_tenant-mix_model_for_shopping_malls)

Yuo, T., Crosby, N., Lizieri, C., y McCann, P. (2003). Tenant Mix Variety in Regional Shopping Centres: Some UK Empirical Analyses. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/46455377\\_Tenant\\_Mix\\_Variety\\_in\\_Regional\\_Shopping\\_Centres\\_Some\\_UK\\_Empirical\\_Analyses](https://www.researchgate.net/publication/46455377_Tenant_Mix_Variety_in_Regional_Shopping_Centres_Some_UK_Empirical_Analyses)

Valera, J. (enero, 1992). *Satisfacción/insatisfacción de los consumidores y comportamientos postconsumo derivados*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/28245531\\_Satisfaccioninsatisfaccion\\_de\\_los\\_consumidores\\_y\\_comportamientos\\_postconsumo\\_derivados](https://www.researchgate.net/publication/28245531_Satisfaccioninsatisfaccion_de_los_consumidores_y_comportamientos_postconsumo_derivados)

Vernor, J., Amundson, M., Johnson, J., y Rabianski, J. (2009). *Shopping Center Appraisal and Analysis*. Recuperado de [https://professional.sauder.ubc.ca/re\\_creditprogram/course\\_resources/courses/content/442/shopping\\_center\\_appraisal\\_ch1.pdf](https://professional.sauder.ubc.ca/re_creditprogram/course_resources/courses/content/442/shopping_center_appraisal_ch1.pdf)

Villegas, G. (2005) Gestión por Factores Críticos de Éxito. *EAFIT*, 105, 1-26. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1157/1047>

Ysla, B. (29 de agosto de 2017). Real Plaza es el negocio más rentable y resiliente de InRetail. *Semana Económica*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/consumo-masivo/241502-real-plaza-es-el-negocio-mas-rentable-y-resiliente-de-inretail/>

Ward, E. (2005). El diseño de centros comerciales en América. *Ra. Revista de Arquitectura*, 7, 71-82. <https://www.unav.edu/publicaciones/revistas/index.php/revista-de-arquitectura/article/view/25933/21761>

## CAPÍTULO VI: ANEXOS

### Anexo 1: Matriz de Consistencia

**TEMA: “Factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial: Caso Plaza Norte”**

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de estudio	Instrumentos
¿Cuáles son los factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial?	identificar cuáles son los factores críticos de éxito y su influencia en intención de recompra en clientes en un centro comercial.	Existen factores críticos de éxito de un centro comercial influyen positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial	Intención de recompra	
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables de estudio	

<p>¿Son los servicios complementarios un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?</p> <p>¿Es el <i>tenant mix</i> un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?</p> <p>¿Es la infraestructura un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?</p> <p>¿Es la ubicación un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial?</p>	<p>Identificar si los servicios complementarios representan un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>Identificar si el <i>tenant mix</i> representa un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>Identificar si la infraestructura representa un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>Identificar si la ubicación un factor crítico de éxito que influye en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p>	<p>•H1: Los servicios complementarios constituyen un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>•H2: El <i>tenant mix</i> constituye factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>•H3: La infraestructura constituye un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p> <p>•H4: La ubicación constituye un factor crítico de éxito que influye positivamente en la intención de recompra en clientes en un centro comercial</p>	<p>Los servicios complementarios</p> <p>El <i>tenant mix</i></p> <p>La infraestructura</p> <p>La ubicación</p>	
---	--	--	--	--

## Anexo 2: Encuesta de Regalado et al., (2009) “Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y el Callao”

### ENCUESTA A CONSUMIDORES

1. Asiste con regularidad a centros comerciales: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

2. Centro comercial preferido (*puede marcar más de uno*):

\_\_\_\_ Megaplaza

\_\_\_\_ Jockey Plaza Shopping Center

\_\_\_\_ Primavera Park & Plaza

\_\_\_\_ Minka

\_\_\_\_ Plaza San Miguel

Otros \_\_\_\_\_

3. Al elegir asistir a un centro comercial, tales como: Megaplaza, Jockey Plaza, Primavera Park & Plaza, Minka o Plaza San Miguel, ¿cuán importante considera usted los siguientes factores? Califique según importancia (*1 nada importante, 4 muy importante*).

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante
La cercanía / ubicación	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
La facilidad de llegada (peatonal / vehicular)	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
La modernidad de las instalaciones	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
La variedad de marcas disponibles	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Socialmente responsable (no contamine ni genere tráfico)	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Que no se encuentre congestionado	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Que ofrezca shows, eventos, conciertos, campañas, etcétera.	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )



Cantidad de tiendas suficiente por tipo de producto	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Facilidad de crédito (tarjeta Saga, Ripley, centro comercial)	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Envío de ofertas personalizadas y utilización de tecnología	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Presencia de grandes almacenes y supermercados	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )
Tamaño y dimensiones del centro comercial	( 1 )	( 2 )	( 3 )	( 4 )

Edad: \_\_\_\_

Sexo: M\_\_\_\_ F\_\_\_\_

Distrito de domicilio: \_\_\_\_\_

Distrito de trabajo: \_\_\_\_\_

## Anexo 3: Instrumento de medición”



Buenos días/ tardes. Soy Adriana Egúsqiza, alumna de la carrera de Administración con Mención en Dirección de Empresas, de la Universidad ESAN y me encuentro realizando una encuesta para mi trabajo de tesis para bachiller. Por ello, me gustaría contar con su apoyo, su participación será de gran ayuda para esta investigación. Las respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad. No existe respuesta adecuada o inadecuada, solo la opinión personal.

Agradezco de antemano la sinceridad y disposición para completar todas las preguntas.

## EVALUACIÓN DE FACTORES

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es “Nada importante”, 2 es “Poco importante”, 3 es “Regular”, 4 es “Importante” y 5 es “Muy importante”

**¿Al asistir al centro comercial Plaza Norte, cuán importante considera usted el siguiente factor?**

N°	Ítem o pregunta del factor o dimensión	1	2	3	4	5
1	La cercanía/la ubicación					
2	La facilidad de llegada (peatonal/vehicular)					
3	La modernidad de las instalaciones					
4	Que sea socialmente responsable (que no contamine ni genere tráfico)					
5	La variedad de marcas disponibles					
6	Que no se encuentre congestionado					
7	Que ofrezca shows, eventos, conciertos, campañas, etc.					
8	Cantidad de tiendas suficientes por tipo de producto					
9	La facilidad de crédito (tarjeta Saga Falabella, tarjeta Ripley, tarjeta Oh!, etc.)					
10	Envío de ofertas personalizadas y utilización de tecnología (a través de encartes enviados de casa en casa o envío de ofertas a través de medios digitales)					
11	La presencia de grandes almacenes y supermercados					
12	Tamaño y dimensiones del centro comercial					

Del 1 al 5 ¿Recomendaría usted la asistencia a este centro comercial? Marque con un aspa (X)

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Del 1 al 5 ¿Recomendaría usted la asistencia a este centro comercial? Marque con un aspa (X)

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Tipos de tiendas ancla según clasificación de centros comerciales</i>	16
Tabla 2: <i>Clasificación de los formatos de centros comerciales según su tamaño</i>	24
Tabla 3: <i>Factores críticos de éxito en los centros comerciales de Lima Metropolitana y Callao</i>	28
Tabla 4: <i>Proyección de cantidad de centros comerciales en Latinoamérica al 2025</i>	46
Tabla 5: <i>Tipos de centros comerciales en Perú</i>	52
Tabla 6: <i>Centros comerciales del grupo Parque Arauco en Perú</i>	55
Tabla 7: <i>Fórmula de la población infinita</i>	60
Tabla 8: <i>Alfa de Cronbach a todo el instrumento</i>	62
Tabla 9: <i>Alfa de Cronbach a las variables independientes</i>	63
Tabla 10: <i>Alfa de Cronbach a la variable dependiente</i>	63
Tabla 11: <i>Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para las variables independientes</i>	64
Tabla 12: <i>Prueba de Esfericidad de Barlett y KMO para la variable dependiente</i>	65
Tabla 13: <i>Varianza Total Explicada</i>	65
Tabla 14: <i>Matriz de Componente Rotado (Variables Independientes)</i>	66
Tabla 15: <i>Matriz de Componente Rotado (Variable Dependiente)</i>	67
Tabla 16: <i>Primera regresión lineal</i>	68
Tabla 17: <i>Segunda regresión lineal</i>	69
Tabla 18: <i>Tercera y última regresión lineal</i>	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: <i>Fórmula de la población infinita</i>	31
Figura 2: <i>Modelo de lealtad de Richard Oliver</i>	60